

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОЛИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

І. В. Кривов'язюк

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

2-ге видання

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

Київ
«Центр учбової літератури»
2017

УДК 65.012.12(075.8)
ББК 65.053я73
К 82

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(лист №1/11-3607 від 20.03.2012 р.)*

Рецензенти:

В. Г. Федоренко – ректор Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України, доктор економічних наук, професор, академік УАН, заслужений діяч науки і техніки України (м. Київ);

М. А. Козоріз – завідувач відділу Інституту регіональних досліджень НАН України, доктор економічних наук, професор (м. Львів);

Л. Г. Лінич – декан економічного факультету Волинського національного університету імені Лесі Українки, доктор економічних наук, професор (м. Луцьк).

Кривов'язок І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язок. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.

ISBN 978-617-673-479-6

Навчальний посібник розкриває теоретичні, методологічні та прикладні аспекти економічної діагностики підприємства. Визначено зміст економічної діагностики, дана ґрунтовна характеристика її визначальних складових – діагностики конкурентоспроможності підприємства, виробничого потенціалу, вартості підприємства як цілісного майнового комплексу, управлінської діагностики, фінансової діагностики, діагностики економічної безпеки та економічної культури.

Матеріали книги вирізняє комплексний підхід до розкриття структури представлених результатів дослідження, теоретико-методичного обґрунтування напрямків, що стосуються економічної діагностики підприємства.

До кожного розділу додається перелік ключових понять і термінів, практикум, контрольні запитання й список рекомендованої літератури.

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

УДК 65.012.12(075.8)
ББК 65.053я73

ISBN 978-617-673-479-6

© Кривов'язок І. В., 2017.
© «Видавництво «Центр учбової літератури», 2017.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
-------	---

РОЗДІЛ 1. Теоретичні та практичні аспекти здійснення економічної діагностики підприємства 10

1. Теоретичні підходи у визначенні сутності та різновидів економічної діагностики підприємства 10
2. Характеристика джерел та способів формування інформаційної бази економічного діагностування 24
3. Досвід здійснення економічної діагностики підприємства 37

Ключові терміни і поняття	47
Практикум	48
Контрольні питання	51
Рекомендована література	51

РОЗДІЛ 2. Методологічний апарат та інструментарій економічної діагностики підприємства 63

1. Характеристика методичних підходів в діагностиці стану підприємства 63
2. Вибір прийомів і способів аналізу та оцінки стану підприємства . . . 76
3. Стратегічні підходи щодо діагностування стану підприємства . . . 112

Ключові терміни і поняття	124
Практикум	124
Контрольні питання	128
Рекомендована література	128

РОЗДІЛ 3. Діагностика конкурентоспроможності галузі, підприємств, продукції 142

1. Теоретичні підходи у визначенні змісту конкурентоспроможності . . 142
2. Методичні підходи щодо діагностики конкурентоспроможності . . 156

3. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємств	172
Ключові терміни і поняття	187
Практикум	187
Контрольні питання	189
Рекомендована література	189
РОЗДІЛ 4. Діагностика виробничого потенціалу підприємства	189
1. Теоретичні підходи до визначення змісту і складових виробничого потенціалу підприємства	189
2. Методичні підходи до аналізу і оцінки виробничого потенціалу підприємства	208
3. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства	219
4. Гнучкість виробничої системи та її діагностика	225
5. Оцінка техніко-організаційного рівня стабільного виробництва	229
6. Діагностика комплексної підготовки виробництва до зміни продукту (технології)	233
7. Шляхи нарощування виробничого потенціалу підприємства	237
Ключові терміни і поняття	240
Практикум	240
Контрольні питання	246
Рекомендована література	246
РОЗДІЛ 5. Оцінка вартості майна підприємств	249
1. Технологія оцінки об'єктів нерухомості (підприємств)	249
2. Нормативні підходи щодо оцінки майна підприємств в Україні	271
3. Методологія діагностичної оцінки вартості підприємств	302
4. Гудвіл і методичні підходи до його оцінки	318
Ключові терміни і поняття	321
Практикум	321
Контрольні питання	324
Рекомендована література	325
РОЗДІЛ 6. Управлінська діагностика	328
1. Управлінська діагностика як особлива дослідницька діяльність	328
2. Роль інформаційних систем управління підприємством в управлінській діагностиці	331
3. Оцінка відповідності організації виробництва та структури підприємства його стратегії	334

4. Оцінка параметрів прийняття рішень	337
5. Фактори середовища непрямої дії (макросередовище)	339
6. Критерії і показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства	340
Ключові терміни і поняття	347
Практикум.	347
Контрольні питання	349
Рекомендована література	349

РОЗДІЛ 7. Фінансова діагностика 352

1. Сутність та необхідність використання фінансової діагностики	352
2. Дескриптивні, предикативні і нормативні моделі фінансової діагностики, їх сутність, особливості і сфера використання	358
3. Діагностика за ліквідністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю	367
4. Життєвий цикл підприємства і тенденції у значеннях певних груп показників фінансового стану	371
5. Процедури синтезування одиничних та групових показників, способи їх оцінки	373
6. Шляхи подолання фінансової кризи (покращення фінансового стану) на підприємстві	377
Ключові терміни і поняття	378
Практикум.	378
Контрольні питання	384
Рекомендована література	385

РОЗДІЛ 8. Діагностика економічної безпеки 389

1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства	389
2. Ризик і небезпеки в системі прийняття управлінських рішень	396
3. Ідентифікація точної зони функціонування підприємства	403
4. Якісні характеристики стану безпеки (небезпеки), їх бальна оцінка	404
5. Особливості методичних підходів українського Агентства з питань неплатоспроможності, банкрутства підприємств	406
6. Оцінка корпоративних прав	409
7. Антикризовий менеджмент і економічна безпека підприємства	411
Ключові терміни і поняття	416
Практикум.	417
Контрольні питання	422
Рекомендована література	422

РОЗДІЛ 9. Діагностика економічної культури	425
1. Поняття економічної культури, її складові	425
2. Нерозвиненість економічної культури на рівні індивідуальної та суспільної свідомості: причини та способи подолання	427
3. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин, конфліктів	429
4. Оцінка рівня професіоналізму та кваліфікації провідних спеціалістів економічних служб підприємства, їх здатності до прийняття та застосування нових знань	434
5. Оцінка системи управлінського обліку та її місця у прийнятті управлінських рішень	437
6. Оцінка контролю дій та контролю результатів	440
7. Прийоми поліпшення організаційної культури	442
Ключові терміни і поняття	443
Практикум	443
Контрольні питання	447
Рекомендована література	447
 <i>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК</i>	 449

ВСТУП

Ускладнення характеру діяльності підприємств як наслідок наростання кризових явищ у вітчизняній та світовій економіці висуває нові вимоги до інструментів управління і, зокрема, до методів дослідження й оцінки їх діяльності. Все більш чітко проявляється необхідність в удосконаленні відомих нині й розробці нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на забезпечення високої ефективності аналітичної й управлінської діяльності підприємств в ринкових умовах. Саме тому в даний час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі управління діяльністю підприємств такого інструмента, як економічна діагностика, який дозволяв би проводити детальне дослідження, одержувати достовірну і повну інформацію про діяльність підприємств, яка б служила базою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень. Застосування економічної діагностики в процесі управління господарською діяльністю підприємств дозволить своєчасно виявляти і розпізнавати стан підприємства за непрямыми ознаками, що є особливо актуальним в умовах змінності та невизначеності зовнішнього економічного середовища. На отриманні вміння вирішувати представлені проблеми і сконцентровано увагу в даному навчальному посібнику.

У вищих навчальних закладах України вже багато років здійснюється багаторівнева підготовка економістів для різних сфер господарювання — бакалаврів, спеціалістів, магістрів з економіки та менеджменту. Навчальними планами таких закладів передбачене вивчення курсу «Економічна діагностика», що входить в цикл дисциплін професійної підготовки студентів і охоплює визначення сутності та видів економічної діагностики, діагностику конкурентних позицій підприємства, його потенціалу, системи управління, економічної безпеки, фінансів, економічної культури. Більше того, необхідність підготовки більш кваліфікованих спеціалістів-аналітиків викликала появу нових спеціальностей, зокрема «Бізнес-аналітики», що спонукає до більш глибокого вивчення окремих напрямків економічної діагностики. Тому потреба у економічній літературі, яка б розкривала різні сторони процесу економічного діагностування, є нагальною і незаперечною.

Особливістю даного навчального посібника є його міждисциплінарний характер, що реалізує головне завдання підготовки менеджерів сьогодення — формування широкого світогляду у фахівців та практичного досвіду аналізу великої кількості ситуацій і масивів різноманітної інформації для розробки й реалізації управлінських рішень у найрізноманітніших організаціях. Матеріали книги спираються на вихідні методологічні положення суміжних економічних і управлінських дисциплін, зокрема управління потенціалом, стратегічного менеджменту, економічної безпеки підприємств, корпоративного управління, економіки нерухомості, антикризового менеджменту. Це дозволяє системно підійти до вивчення основ економічного діагностування стану підприємства в умовах ринкових відносин.

Структура посібника включає наступні логічно взаємопов'язані розділи:

1. Теоретичні аспекти здійснення економічної діагностики підприємства.
2. Методологічний апарат та інструментарій економічної діагностики підприємства.
3. Діагностика конкурентоспроможності галузі, підприємств, продукції.
4. Діагностика виробничого потенціалу підприємства.
5. Оцінка вартості майна підприємств.
6. Управлінська діагностика.
7. Фінансова діагностика.
8. Діагностика економічної безпеки.
9. Діагностика економічної культури.

В навчальному посібнику поєднано принципи достатньо високого наукового рівня й доступності для розуміння його студентами. У кожному розділі книги розкрито найбільш суттєві теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу економічного діагностування підприємства. Кожен із них включає перелік ключових термінів і понять, практикум, перелік контрольних питань до матеріалів розділу, рекомендовану літературу.

Навчальні матеріали уособили положення законодавчих і нормативних актів, урахували погляди науковців України, зарубіжний досвід, особливості функціонування підприємств, здійснення організаційного, методологічного, управлінського, облікового та інших аспектів процесу діагностування стану підприємства.

Особливістю представленого посібника слід вважати широке використання ілюстративного матеріалу (рисуноків і таблиць), який надаватиме суттєву допомогу студентам у сприйнятті теоретичних і методологічних положень економічної діагностики.

Відтак запропонований навчальний посібник допоможе, з одного боку, поглибленню процесу дослідження діяльності підприємства в умовах ринку, а з другого — сприятиме більш глибокому вивченню проблем, що стосуються ефективності функціонування підприємства.

Даний підручник — це масштабне фундаментальне видання, при підготовці якого творчо використано різноманітні підходи, що поєднують класичну спадщину науки і практики менеджменту з результатами новітніх економічних, інноваційних, управлінських досліджень. Читкість, ясність, однозначність формулювання проблем, професійний вибір методів та форми викладення навчального матеріалу дають можливість творчо вивчати різноманітні питання теорії і практики менеджменту як у студентській аудиторії, так і самостійно.

Навчальний посібник стане настільною книгою та найкращим порадиником у навчальному процесі як для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, викладачів-початківців, так і для викладачів з великим педагогічним стажем, стане в нагоді усім тим, хто має намір самостійно поглибити знання з економіки та управління підприємством. Він переконливо доводить реальну можливість вирішення технологічних, концептуальних і методологічних проблем при підготовці у ВНЗ країни висококваліфікованих фахівців усіх рівнів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Теоретичні підходи у визначенні сутності та різновидів економічної діагностики підприємства.
2. Характеристика джерел та способів формування інформаційної бази економічного діагностування.
3. Досвід здійснення економічної діагностики підприємства.

1. Теоретичні підходи у визначенні сутності та різновидів економічної діагностики підприємства

Трансформаційні процеси в національній економіці, що спричинили кардинальні зміни умов господарювання на всіх її рівнях, значно розширили поле та наповнили новим змістом економічну діяльність. Докорінно змінюється цільова орієнтація, предмет і метод діагностики та економічного аналізу діяльності всіх структурних ланок національної економіки країни. Практична необхідність вивчення кон'юнктури ринку, факторів зовнішнього і внутрішнього економічного середовища підприємств та їх адаптивності, оцінки потенційної прибутковості і ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на методiku і організацію аналітичних досліджень.

Використовувана в сучасних умовах традиційна модель комплексного аналізу та діагностики підприємницького аналізу потребує реконструкції у відповідності з його новою функціональною роллю. Мова йде не про зниження функціональної ролі діагностики та економічного аналізу як самостійної функції управління, а лише про зміну їх цільової орієнтації в рамках оптимальної організаційної моделі стратегічного управління, що потребує вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду у цій сфері.

Серед якісно оновлених напрямків і функцій управлінської діяльності є концепція економіко-аналітичної діагностики, яка знайшла широке застосування в країнах з розвиненими ринковими відносинами і має значні перспективи розвитку в Україні.

Незважаючи на тривалу еволюцію економічної діагностики як науки, на сучасному етапі досі залишаються не вирішеними питання формування понятійного апарату; удосконалення, адаптації та розробки принципів і методів економічної діагностики, систематизації, узагаль-

нення підходів до розкриття її змісту; уточнення комплексу процедур діагностики; регулювання, формування інформаційного потоку та бази даних в процесі дослідження; розробки системи оціночних показників-індикаторів економічної діагностики. На ці принципово важливі питання потрібні науково обґрунтовані і логічно взаємопов'язані відповіді.

Термін «діагностика» (від грец. *diagnostikos* — спроможний розпізнавати, визначати, розрізняти) означає розпізнавання стану досліджуваного об'єкта за непрямими ознаками. Інший можливий переклад цього терміну — вивчення стану об'єкта, у тому числі економічного, що відповідає традиційному поняттю економічного аналізу. Спочатку поняття «діагностика» використовувалось лише як медичний термін, на початку XX ст. з'являється поняття «технічна діагностика» і тільки в кінці XX ст. в сфері економічних досліджень починає застосовуватись термін «економічна діагностика» [17, 29, 43, 104]. Застосування в економіці медичного терміну цілком закономірно, оскільки якщо ідентифікувати стан людини і підприємства, то стає можливим розгляд підприємства як складного «організму», який «живе», «хворіє», «видужує» як і будь-який інший організм, «...тому деякі закономірності, властиві біологічним системам, поширюються і на економічні» [123, с.46].

Зміст поняття «діагностика» трактується вченими по-різному (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «ДІАГНОСТИКА»

Автор	Визначення	Змістовні недоліки
Рапопорт В.Ш.	Діагностика — управлінська робота з виявлення проблем і вузьких місць системи управління підприємством [143, с. 113]	Діагностика дозволяє виявити проблеми не лише в системі управління підприємством, а й в будь-якій іншій системі
Мищенко А.П.	Діагностика — етап процесу ухвалення рішення, на якому менеджери аналізують основні причинно-наслідкові зв'язки конкретної ситуації [127, с. 316]	Не враховує того факту, що діагностика передбачає здійснення системного аналізу
Колос Б.	Діагностика — це пошук, аналіз, виявлення можливої помилки та вироблення шляхів удосконалення управління системою [72, с. 940]	Діагностика дозволяє виявити не лише можливі помилки, а й вже існуючі

Закінчення табл. 1.1

Автор	Визначення	Змістовні недоліки
Коротков Е.М.	Діагностика — визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць» [4, с. 146]	Крім вказаного, діагностика включає також розробку заходів щодо усунення слабких ланок і вузьких місць
Ковальчук Т.М.	Діагностика — це спосіб встановлення характеру порушень нормального перебігу економічних процесів на основі типових ознак, які властиві лише для даного порушення [70, с. 60]	Діагностика дозволяє встановити не лише характер порушень, а й виявити можливі порушення в перспективі та запобігти їх виникненню, прийняти рішення щодо усунення виявлених порушень
Лафта Дж.К.	Діагностика — аналіз величин і співвідношень параметрів (показників) організації, ринкового та інституціонального середовища, а також змін даних співвідношень з метою встановлення: причин виникнення проблеми, ієрархічного рівня системи (рівня виконуваних функцій, структури чи параметрів), на якому виникла і може бути усунена проблема [102, с. 17]	Діагностику слід розглядати як дослідницький процес

Зважаючи на існуючі недоліки у визначенні змісту поняття «діагностика», вважаємо, що: *діагностика* — це процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання у майбутньому засобом прийняття ефективних управлінських рішень.

В економічній науці існує широке коло підходів до визначення видів діагностики (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ДІАГНОСТИКИ

Вид діагностики	Автор	Визначення
Діагностика банкрутства	Салига С.	Система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку господарюючого суб'єкта, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді [154, с. 19]
	Ковальов А.	Вид фінансового аналізу, що націлений перш за все на виявлення як можна найраніше різноманітних збоїв та упущень в діяльності підприємства, потенційно небезпечних з точки зору ймовірності настання банкрутства [68, с.11]
	Буряк П.	Сукупність методів аналізу для своєчасного розпізнання симптомів фінансової кризи на підприємстві і оперативного реагування на неї на початкових стадіях з метою зменшення ймовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання [180, с. 428]
Діагностика підприємства	Матвєєва С.	Система наукових знань і сфера практичної діяльності, що мають на меті дослідження економічних процесів, виявлення слабких та сильних сторін підприємства, визначення способів покращення ситуації, що склалася [118, с. 112]
	Фаріон І.Д.	Метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи ціл, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію стратегії організації [156]
	Турдукулова Б.А.	Комплексна система оцінки діяльності підприємства, що дозволяє приймати обґрунтовані економічні рішення шляхом взаємозалежного вивчення всіх аспектів діяльності підприємства: комерційного, виробничого, інвестиційного й фінансового. [199]
Економічна діагностика	Варганов А.	Оцінка стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації в цілях виявлення проблем розвитку й перспективних шляхів їх вирішення, а також на вивчення режимів функціонування цих систем [17, с. 10]
	Євдокимова Н.	Визначення стану об'єкта, що досліджується (економічної організації), за прямими та непрямыми ознаками [51, с.13]

Закінчення табл. 1.2

Вид діагностики	Автор	Визначення
Економічна діагностика	Шніппер Р.	Вивчення стану господарюючого суб'єкта, вплив факторів розвитку соціально-економічних процесів і виявлення відхилень від нормального розвитку [199]
	Муравйов А.	Спосіб встановлення характеру порушень нормального ходу господарського процесу на основі типових ознак, властивих даному порушенню [199]
	Лігоненко Л.	Спеціальним чином побудоване дослідження, спрямоване на оцінку стану економічного об'єкта за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх вирішення [105, с. 51]
Діагностика фірмово-господарської діяльності	Берднікова Т.	Встановлення і вивчення ознак, вимір основних характеристик, що відображають стан машин, приборів, технічних систем, економіки і фінансів суб'єкта господарювання, для передбачення можливих відхилень від сталих, середніх, стандартних значень і попередження порушень нормального режиму роботи. [10, с.9]
	Гадзевич О.	Визначення оціночних ознак, вибір методів їх виміру і характеристику цих ознак за визначеними принципами, оцінку виявлених відхилень від стандартних, загальноприйнятних значень [24, с. 128]
Комплексна бізнес-діагностика підприємства	Тоцький В.	Кількісна та якісна оцінка стану підприємства як цілісного організму стосовно його зовнішнього бізнес-оточення, визначення його проблем, слабких і сильних сторін, місця на ринку і серед конкурентів [171, с. 89]

Відтак, діагностика підприємства — це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що, впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації [92, с. 9].

Відобразимо процес діагностування схематично (рис. 1.1).

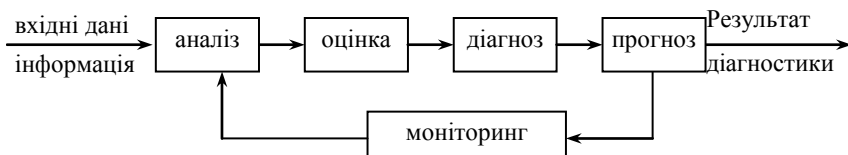


Рис. 1.1. Схема здійснення процесу діагностування

Центральне місце в процесі діагностування відведено аналізу, оцінці, діагнозу та прогнозуванню майбутнього стану об'єкта.

Важливим питанням діагностування складних проблем є усвідомлення і встановлення симптомів чи ускладнень наявних можливостей. Відповідно, для виявлення причин виникнення проблем встановлюється загальний її вигляд, методи дослідження, критерії класифікації і способи викладення результатів. Таким чином, економічна діагностика найчастіше являє собою кількісну чи якісну оцінку стану об'єкта дослідження або його складових елементів з метою виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути спрямовані на подальший розвиток об'єкта.

Важливість здійснення діагностики як методу дослідження визначається її необхідністю у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та реалізації ефективного менеджменту. Будучи складовою управлінського процесу, економічна діагностика необхідна для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції в національних та інших рейтингах; діагностика дозволяє виявити резерви і можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища.

Необхідність діагностики визначається зміною парадигми управління в трансформаційних умовах, а власне переходом від виробничої до маркетингової орієнтації, від оперативного до стратегічного управління і зміною логіки планування. В сучасних умовах, коли підприємство обмежене у можливостях розширення ресурсного потенціалу, аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів повинен стати відповідною точкою роз-

робки стратегії підприємства і планування його діяльності. Така логіка планування і аналізу «від ресурсів до стратегії» найбільш адекватна умовам діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання [174, с. 9-10].

Використовуючи розглянуті вище теоретичні підходи та концепції, сутність економічної діагностики, на нашу думку, можна визначити таким чином: **економічна діагностика** — це аналітична оцінка всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямована на прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, предметом економічної діагностики є господарська діяльність підприємств, кінцеві результати господарювання, які складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, що перебувають в єдності і взаємозв'язку.

Ці фактори групуються на [24, с. 9]:

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

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

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

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

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

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

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

В основі економічної діагностики діяльності підприємства як суб'єкта господарювання повинні бути покладені наступні загально методологічні принципи (засади):

- системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна кібернетична система, що складається із ряду підсистем і знаходиться у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

- комплексний підхід, згідно якого діагностування повинно охоплювати всі підсистеми та складові елементи організації;

- сполучення статичних, динамічних і порівняльних оцінок, що передбачає необхідність діагностичної оцінки як на даний момент часу, так і характеристики динаміки в часі та порівняння із нормативними, галузевими, чи показниками конкурентів;

- поєднання кількісних та якісних оцінок, суть якого полягає в сполученні кількісних та якісних методів аналізу. Кількісні методи реалізуються за допомогою застосування розрахунково-обчислювальних процедур і встановлення числових критеріїв. Якісні методи є завершальною стадією діагностики і, використовуючи кількісні методи за допомогою шкал або матриць, одержують словесну характеристику стану підприємства;

- врахування галузевої і регіональної специфіки підприємств;

- від попередньої до остаточної оцінки. Суть його полягає в сполученні методу експрес-діагностики з остаточною фундаментальною діагностикою, що особливо актуально у діагностиці фінансового стану підприємства;

- формалізації оцінок, що передбачає алгоритмізацію процесу діагностики внутрішнього стану організації, чітку визначеність оцінок, послідовність їх проведення.

У відповідності із зазначеними засадами діагностика діяльності підприємства здійснюється на всіх рівнях прийняття управлінських рішень і розробки стратегій: корпоративному, конкурентному, функціональному та оперативному [174, с. 10-11].

Однак, побутують й інші думки. Так, одеські вчені-економісти у своїй статті «Концепція економічної діагностики розвитку підприємства» принципи, на яких ґрунтується методика економічної діагностики, сформулювали так [139, с. 58]:

1. Використання інформації на будь-яких рівнях агрегування повинно ґрунтуватися на даних оперативного, бухгалтерського і статистичного обліку.

2. Дотримання необхідної визначеності у пропорціональності структурних складових та їх сукупностей в ціні та вартості.

3. Дотримання необхідного (нормативного) порядку руху опорного ряду показників, прийнятих як критерії оцінки ефективності результату діяльності.

4. Базування операційного підходу на використанні динамічних характеристик аналізованих показників оцінки ефективності розвитку ді-

яльності підприємства та регулювання прискорення її економічного зростання.

5. Одержання однозначності висновків на основі порівняльності вихідної інформації про характер економічних процесів і динаміку аналізованих показників по окремих ознаках та по їх сукупностях.

Якщо їх розглядати у синтезі та взаємопроникненні, то такий підхід і надасть чітку відповідь, якими повинні бути такі принципи.

Однією із методологічних проблем в здійсненні діагностики є визначення кола показників. Проблема полягає в тому, що на ефективність діяльності організації впливає значна кількість факторів, врахування яких навіть із використанням ПЕОМ є трудомістким, а інколи і недоцільним процесом. Тому в кожний конкретний момент часу можна враховувати лише деякі найбільш важливі та суттєві. Треба відмітити, що набір факторів, які заслуговують уваги, постійно змінюється у міру впливу внутрішніх та зовнішніх обставин і виникнення нових, часто непередбачуваних ситуацій. Це зумовлює застосування ситуаційного підходу, який враховує конкретні особливості на фіксований момент часу та динаміку змін у певному інтервалі часу. Можна стверджувати, що конкретний перелік показників, ресурсів і сфер діяльності залежать від розуміння об'єкту діагностики його кладових та умов функціонування підприємства у момент здійснення аналізу [174, с. 11-12].

Однак, вважаємо за доцільне відзначити наступне. За умов створення на підприємствах постійно діючих експертних груп з діагностування стану підприємства, що мають на меті сприяти виявленню факторів впливу на майбутній його потенціал і розвиток, коло завдань діагностики не зводиться лише до найбільш важливих, а дозволить ефективно розв'язувати і поточні, і стратегічні завдання.

Будь-який економічний діагноз цікавить господарських партнерів — як споживачів продукції, так і постачальників; фінансово-кредитні установи, зокрема у процесі прийняття рішень щодо визначення умов надання кредитів; адміністрацію самого підприємства для розробки обґрунтованих поточних і перспективних планів; інвесторів і акціонерів при оцінці перспектив віддачі чи подальшого нарощення капіталу.

Тому на підприємстві має бути розроблений план проведення аналітичної роботи, визначені необхідні для проведення діагностики джерела економічної інформації задля повноти проведення досліджень, терміни їх проведення, форми узагальнення і оформлення результатів діагностики. В цьому випадку і виникає потреба у створенні експертних груп з діагностування стану підприємства.

Побутовують різні підходи щодо встановлення кількості та змісту кроків у плануванні процесу діагностики підприємства.

Так, Т.Б.Бердникова вважає, що в плані діагностичного аналізу підприємства слід висвітлювати:

- об'єкт аналізу (структура чи процес, технологія, операція, процедура);
- суб'єкт аналізу (хто проводить, відповідальні особи і виконавці);
- період, за який виконується діагностика;
- мета і завдання діагностики;
- форми, методи, техніка діагностики;
- оформлення результатів діагностики (звіт, висновок, розрахунок економічної ефективності чи описова характеристика);
- термін проведення аналітичних операцій;
- кому доповідаються (куди направляються) результати діагностики і як вони повинні бути використані.

Структура програми діагностики діяльності підприємства може включати вступ, аналітичну частину і висновок. У вступі визначається мета, завдання, методи діагностики, описується специфіка об'єкта. Аналітична частина містить діагностику технічного, фінансового стану; ефективності виробничої, комерційної, інвестиційної діяльності, соціального розвитку колективу; стан і використання основних фондів, трудових ресурсів; витрат на виробництво і реалізацію продукції; інвестиційного, науково-технічного, трудового, виробничого потенціалу. Висновок містить основні висновки по фактичному стану об'єкта на визначену дату і конкретні пропозиції по поліпшенню даного стану. Програму слід розробляти за кожним об'єктом. Контроль за виконанням програми аналізу і діагностики діяльності підприємства слід покладати на його керівника [10, с. 45-46].

Н.М.Євдокимова та А.В.Кириєнко підкреслюють: «економічне діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом із тим, дотримуватись певного загального порядку у його проведенні все ж важливо. Спочатку встановлюється комплекс екзогенних та ендегенних чинників, що визначають ситуацію з об'єктом дослідження. Далі формулюється система показників та параметрів для оцінки стану об'єкта, збирається й обробляється інформація, що має бути релевантною. Діагностична процедура ґрунтується на зіставленні стану об'єкта за встановленим колом характеристик із нормою, еталоном (аналогом). Кожне з відхилень ідентифікується за певною шкалою. Це стосується передусім стандартних ознак. Якщо для визначення стану об'єкта потрібна певна ідентифікація, сукупність ознак упорядковується, систематизується тощо. Оцінка стану об'єкта також може відбуватись через уявлення його як унікального поєднання ознак». Змістові аспекти діагностичних зіставлень унаочнює рис. 1.2.

Підсумком діагностування є підготовка висновків про нинішній стан об'єкта і прогноз його зміни у майбутньому [51, с. 13-14].

	→ <i>Стандартні ознаки</i>	→ Відхилення від норми еталона
Об'єкт діагностики	→ <i>Класифікаційні ознаки</i>	→ Ідентифікація, виявлення принципово нових і модифіко- ваних результатів
	→ <i>Особливі ознаки</i>	→ Наявність унікальних ознак, їх характеристика

Рис. 1.2. Різновиди діагностичних зіставлень

Основними етапами здійснення економічної діагностики є:

1. Підготовчий (ухвалення принципового рішення про проведення діагностики; встановлення цілей діагностики; необхідність ресурсного забезпечення проведення діагностики).
2. Планування часу, ресурсів, бюджету.
3. Формування робочої групи, яка складається з провідних спеціалістів підприємства для проведення діагностичного аналізу. У випадку залучення зовнішніх консультантів, вони включаються у склад робочої групи.
4. Збір матеріалів для діагностичного аналізу (збір інформації, формування бази даних, обробка результатів).
5. Проведення аналітичної обробки даних.
6. Порівняння отриманих результатів з базовими за кожним параметром окремо і за загальним обсягом інформації діагностичного аналізу.
7. Ухвалення рішення про необхідність і пріоритетність можливих управлінських рішень по підприємству вцілому та за окремими напрямками діагностування.
8. Реалізація управлінських рішень.

Кубра М. [173, с. 7] запропонував схему повного циклу здійснення управління (рис. 1.3), щоб встановити місце діагностики у загальному циклі управління і прийняття управлінських рішень.



Рис. 1.3. Схема повного циклу здійснення управління

Модель, аналогічну наведеній вище схемі, розробили і запропонували Р.К.Юксв'ярава, М.Я.Хабакуса, Я.А.Лейман [203, с. 29].

Завданнями діагностики діяльності підприємства перш за все є:

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

Правильний вибір мети і постановка завдань діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства мають велике значення. На основі поставлених цілей і з урахуванням наявних можливостей визначається дійсний стан підприємства, виробляються способи досягнення оптимальних рішень, підбираються методи управління, здійснюються різні зміни в організаційному, технологічному, комерційному й іншому видах діяльності підприємства. Система цілей і завдань аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства конкретизується по змісту, часу реалізації та рівням.

Аналіз і діагностика діяльності підприємства включає ряд основних напрямків [10, с. 11]:

- виклад методик аналізу результатів виробничо-господарського, комерційного, соціального й іншого видів діяльності підприємства;
- виявлення основних прийомів аналізу стану і використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- встановлення шляхів підвищення ефективності господарюючого суб'єкта на основі комплексного техніко-економічного аналізу;
- оцінка фінансового стану і діагностика банкрутства, оцінка фінансового ризику;
- оцінка економічних результатів роботи підприємства з позицій конкурентноздатності продукції (робіт, послуг), рівня рейтингу підприємства, ділової активності і ділової репутації;
- оцінка виробничих результатів роботи підприємства;
- оцінка витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), використання матеріальних ресурсів і стан їхніх запасів, стан і використання основних фондів;
- оцінка екологічних наслідків діяльності підприємства;
- оцінка використання трудових ресурсів і результатів соціального розвитку підприємства;
- оцінка ефективності роботи підприємства, і основних факторів, які визначають її.

Здійснивши управлінський аналіз, діагностують ряд стратегічних проблем, які можуть або дискредитують стратегію. Стратегічні проблеми відрізняються від слабких сторін підприємства тим, що останні

визначаються у процесі та на базі порівняння підприємства із конкурентами за основними сферами діяльності. А проблема виникає у випадку невідповідності господарських та фінансових цілей, які ставляться відносно сфер діяльності до фактичному стану, тобто існує або може бути протиріччя, яке потребує прийняття відповідних управлінських рішень. Проблема може бути спрямована як на подолання виявлених слабких сторін так і на розвиток можливостей підприємства.

Таким чином, діагностику можна охарактеризувати як самостійну систему, що інтегрує аналітичну, контрольну, стимулюючу, індикативну, прогнозну, управлінську функції на рівні підприємства.

Її аналітична функція не обмежується традиційною прогновною та ретроспективною оцінкою умов, що склалися, а дозволяє організації регулювати внутрішні темпи росту для досягнення запланованої економічної ситуації та поставлених цілей. Реалізуючи аналітичну функцію як пріоритетну в рамках стратегічного управління, діагностика здійснює контрольну функцію як спосіб нагляду за процесом виконання управлінських рішень і виявлення відхилень від поставлених цілей. Економічна діагностика як функція управління передбачає оперативне втручання в економічну ситуацію у випадку відхилень від поставлених завдань з метою забезпечення оптимального розвитку підприємства як складної економічної системи на перспективу [174, с. 14-15].

Класифікація видів економічної діагностики здійснюється за багатьма ознаками. Основні з них зведено нами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

РІЗНОВИДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

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

Ознайомлення з ними дозволяють усвідомити той факт, що економічна діагностика має надзвичайно багатий методичний апарат і інструментарій [30, с. 15]. Охарактеризуємо найбільш важливі для процесу діагностування її види.

Стратегічна діагностика — це діагностика майбутнього стану об'єкта дослідження. Оперативна — це діагностика поточної ситуації, проводиться в процесі здійснення операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства, реалізації окремих господарських операцій із метою оперативного впливу на формування і використання рівня результативності. Як правило, така діагностика обмежується коротким періодом часу. Ретроспективна діагностика здійснюється за звітний період (квартал, рік). Вона дає змогу повніше проаналізувати результати формування і використання рівня результативності порівняно з попереднім і поточним її аналізом, оскільки ґрунтується на завершених результатах фінансового обліку і звітності, доповнених даними управлінського обліку [138, с. 62].

Періодична діагностика припускає постійне дослідження зміни техніко-економічного стану підприємства. Неперіодична (разова) діагностика базується на разових спеціальних дослідженнях зміни техніко-економічного стану підприємства. Моніторинг — це система постійного спостереження за процесами і тенденціями, які протікають в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства із метою своєчасної оцінки виникаючих ситуацій. Е.М.Коротков вважає: «Моніторинг — систематичне відстеження процесів або тенденцій, постійне спостереження з метою своєчасної оцінки виникаючих ситуацій». Б.М.Литвак дотримується точки зору, що «моніторинг — спеціально організоване систематичне спостереження за станом яких — небудь об'єктів». М.М.Ланда: «Моніторинг — постійне спостереження за яким-небудь процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату або початковим припущенням; спостереження, оцінка і прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку з господарською діяльністю людини» [87, с. 24].

Комплексна діагностика спрямована на розгляд всіх сторін діяльності підприємства, зокрема, при її проведенні аналізується стан виробництва, реалізації продукції, наявність, стан, динаміка руху і використання основних засобів, матеріальних ресурсів, працюючих у виробництві собівартості продукції, майновий стан підприємства, його фінансову стабільність, платоспроможність, рівень його ділової активності. Тематична — це діагностика, яка проводиться лише стосовно певної визначеної «теми», тобто вона може бути спрямована на діагностування певного структурного елемента, окремої ділянки, операції чи процесу [24, с. 9]. Системна діагностика ви-

ходить з того, що будь-який техніко-економічний процес являє собою визначену систему, для якої характерні внутрішні закономірності, відмінні риси і властивості. Системний аналіз має двох різновидів — генетичний (вивчення системи в розвитку) і функціональний (вивчення реального функціонування системи).

Внутрішня діагностика виконується усередині підприємства силами своїх фахівців. Його суб'єктом є внутрішньозаводські структури. Зовнішня — виконується з залученням експертів, аудиторів, окремих висококласних фахівців із профілю роботи підприємства. Її суб'єктами також можуть бути державні органи, наукові установи, органи суспільного контролю.

Кількісна діагностика виходить з необхідності визначення кількісних характеристик техніко-економічного стану підприємства. Ціль даної діагностики полягає у вимірі, порівнянні результатів виробництва, рівня витрат, встановленні кількісної величини впливу різних факторів. Якісна діагностика ґрунтується на якісних порівняльних оцінках, характеристиках техніко-економічного стану підприємства. Його метою є виявлення особливостей даного стану і його внутрішніх взаємозалежностей.

Динамічна діагностика базується на вивченні конкретних показників у динаміці. Вона заснована на розрахунку таких показників, як абсолютний приріст, темп росту, темп приросту, абсолютне значення одного відсотка приросту, на побудові рядів динаміки. Статична виходить з незмінності, статичності характеристик техніко-економічного стану підприємства.

Внутрішня діагностика служить для виявлення стану даного підприємства. Порівняльна потрібна для порівняння стану даного підприємства з іншими однотипними підприємствами.

Як можна переконатися, діагностика діяльності підприємства поєднує ретроспекцію (аналіз минулого, історії розвитку об'єкта), діагноз (систематизований опис сьогодення) і проспекцію (визначення можливого стану в майбутньому) [10, с. 11-13].

Відтак знання сутності, видової характеристики, цілей і завдань економічної діагностики підприємства дає змогу чітко орієнтуватися в умовах обмеженого доступу до інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

2. Характеристика джерел та способів формування інформаційної бази економічного діагностування

Необхідність регулювання результатів діяльності підприємства визначається його значною роллю у розвитку підприємства і гармонійному забезпеченні інтересів власників, персоналу та держави. Ефектив-

ність цього регулювання, як і ефективність будь-якої управлінської системи, значною мірою залежить від якості її інформаційної бази. Чим розширеніша операційна, інвестиційна та фінансова діяльність підприємства, тим вища роль якісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень у сфері формування та використання рівня результатів його діяльності.

Глибина і результативність економічної діагностики залежить від обсягу, своєчасності та якості використовуваної інформації.

Інформація — це впорядковані повідомлення про кількісний та якісний стан речей чи явищ, сукупність даних і знань про них. Вона може бути виражена за допомогою цифр, букв та інших символів. У економіці інформація відображає процеси і явища господарської діяльності людей, закономірності функціонування ринку і його складових елементів тощо.

Для одержання, опрацювання, збереження і використання інформації витрачаються праця й матеріальні ресурси. Тому інформація має, крім споживчої, ще й вартість, яка повинна відшкодовуватися сторонніми її користувачами.

На цьому етапі варто з'ясувати основні вимоги, які ставляться до інформації. Вона повинна бути повною і різнобічною, своєчасною і доброякісною. Проте не завжди можна одержати все необхідне для виконання аналітичних досліджень. Якщо діагностика всеж проводиться в умовах певного браку даних, це не може зашкодити якості роботи і висновків. Проблеми з інформацією виникають не лише у разі її відсутності, перекозень, а й у зв'язку з обмеженнями щодо порядку її використання, впровадженням різного роду комерційних та інших таємниць [59, с. 37].

Формування системи інформаційного забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства являє собою цілеспрямований підбір відповідних інформативних показників для аналізу, планування та прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Ця система є частиною загальної системи інформаційного забезпечення управління підприємством, а тому підходи до її формування і забезпечення дієвості багато в чому схожі з відповідними підходами до зазначеної загальної системи взагалі й до системи управління прибутком зокрема.

Сутність і приклади використання показників результативності діяльності підприємства відповідним чином співвідносяться із показниками, що входять до загальної системи інформаційного забезпечення управління підприємством та класифікуються за певними ознаками. Система інформаційного забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства розглядається нами у тісному зв'язку із застосуванням міжнародних стандартів у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в Україні [87, с. 26-27].

Інформаційна база економічного діагностування — сукупність інформації внутрішнього і зовнішнього характеру стосовно результатів і перспектив діяльності підприємства. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної базидослідження є вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту і достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність [105, с. 54].

Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства вимагають відповідної підготовки й обробки вихідних даних, що класифікуються в такий спосіб [10, с. 48-49].

1. Загальні відомості про підприємство.

2. Інформація про систему управління діяльністю підприємства, що включає дані:

а) про вид (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, штабна, дивізіональна, матрична) і структуру управлінської системи (структурні організаційні схеми, штатні розклади);

б) про процеси управління (комплекти положень про відділи, служби, посадові інструкції, функціональні таблиці, регламентація прав, розпорядок робочого дня, графіки проведення нарад, технологічні карти масових адміністративних і інженерних процедур, системи оцінки якості роботи і контролю виконання, проекти поліпшення умов праці інженерно-технічних робітників і службовців, системи обробки зовнішнього і внутрішнього документообігу, підготовки розпорядничої документації, розмноження, доставки і збереження документації, секретарського обслуговування і т.д.);

в) про оргтехніку (системи внутрішнього зв'язку і сигналізації, механізованого табельного обліку, диспетчеризації, механізації розрахунково-обчислювальних, креслярсько-графічних робіт, планування службових приміщень і робочих місць, меблі й устаткування службових приміщень).

3. Спеціальні дані про технологію виробничого процесу й основних виробничих результатів: поставлені, сформовані керівництвом плани і програми; первинні документи (наряди, накладні, збірні карти, інвентаризаційні відомості, штатні розклади, особові рахунки, таблиці виходу на роботу); креслярсько-графічна, проектно-кошторисна, технологічна документація.

4. Інформація про економічну діяльність підприємства.

5. Дані про фінансові результати. Дуже важливий етап нагромадження систематизованої інформації про фінансові результати. Зміст цього етапу полягає в тому, що цінність окремо узятото фінансового показника зростає в міру нагромадження інших. Скажемо, інформативність показника, що характеризує обсяг реалізації за квартал, підвищу-

ється, якщо існує вибірка подібних показників за останні два роки — тоді на основі існуючої динаміки можна будувати прогнози.

6. Інформація про трудові ресурси і соціальний розвиток підприємства.

7. Дані про загальну ефективність діяльності підприємства (матеріали спеціальних досліджень, результати аналізу резервів підвищення ефективності; результати техніко-економічних розрахунків; дані науково-дослідних установ; матеріали узагальнення передового досвіду, нормативи, типові розробки, міжгалузеві і галузеві методичні рекомендації, стандарти, технічна документація; матеріали зовнішнього відомчого, позавідомчого (державні органи, наукові установи, аудит) і суспільного контролю.

У ході економічного діагностування аналітикиві доводиться мати справу як із досить великими за обсягом інформаційними масивами, так і з обмеженою, неповною інформацією.

Показники інформаційного забезпечення управління підприємством формуються за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Внутрішні у свою чергу поділяються на облікові і позаоблікові джерела. Розглянемо *види внутрішніх облікових джерел інформації*.

Бухгалтерська звітність отримує розвиток у зв'язку з переходом підприємств України на загальноприйнятую в міжнародній практиці систему бухгалтерського обліку, яка дає можливість істотно доповнити фінансовий облік.

Бухгалтерська звітність — це сукупність показників обліку, відбитих у вигляді таблиць, які характеризують використання основних коштів, трудових ресурсів, обсяги діяльності, фінансові результати, дані про витрати. У процесі проведення економічного аналізу (особливо при оцінці фінансово-економічного стану підприємства) широко використовуються дані фінансової звітності, до яких належать:

1. Баланс (Форма №1) — дає поточну картину стану активів підприємства на певний проміжок часу. Через цей період доводиться знову одержувати такі ж відомості, тому що в проміжку між двома звітами відбуваються зміни складових балансу. Інформація про зміни основних параметрів майна підприємства дозволяє аналізувати стан справ у ньому. У складі активу балансу виділяють необоротні активи, оборотні активи, затрати майбутніх періодів. У складі пасиву балансу відображаються показники таких п'яти розділів як на початок, так і на кінець звітного періоду: власний капітал, забезпечення наступних затрат і платежів, довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання, доходи майбутніх періодів.

2. Звіт про фінансові результати (Форма №2) — показуються прибутки та збитки підприємства за проміжок часу між двома балансами. По-

казники цього звіту тісно пов'язані з інформацією балансу: не можна змінити значення показників одного документа, нічого не змінюючи в іншому. Цей звіт у відповідності з новими стандартами містить показники за звітний та минулий періоди з таких трьох розділів: фінансові результати (дохід від реалізації продукції, податок на додану вартість, акцизний збір та інші відрахування з доходу, чистий дохід (виручку) від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток (збиток), інші операційні доходи, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові результати операційної діяльності, доходи від участі в капіталі, інші фінансові доходи, фінансові витрати, витрати від участі в капіталі, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, податок від звичайної діяльності, надзвичайні доходи та витрати податок від надзвичайної діяльності, чистий прибуток (збиток)); елементи операційних витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію, інші операційні витрати, загальну суму операційних витрат); розрахунок показників прибутковості акцій.

3. Звіт про рух грошових коштів (Форма №3) — це інформаційно-насичений документ, що містить інформацію про надходження і відтік коштів підприємства, за звітний рік і рік йому попередній. Приплив або надходження коштів виникає, коли інкасується дебіторська заборгованість, тобто оплачуються чеки підприємства, за відвантаженою, але ще неоплаченою продукцією. Коли підприємство саме оплачує товари й послуги постачальників сировини, матеріалів, енергії, відбувається відтік коштів, мова йде про погашення кредиторської заборгованості. Показники звіту про рух грошових коштів також залежать від інформації балансу й звіту за формою №2, тому що він пов'язує між собою їхні головні розділи.

Грошові потоки групуються за трьома найважливішими сферами діяльності:

1) грошові потоки від операційної діяльності — складаються непрямим методом на основі даних звіту про фінансові результати й баланс підприємства (на основі коректування суми чистого прибутку). Головним джерелом коштів від основної діяльності є кошти, отримані від покупців і замовників. Напрямки витрати коштів: виплата грошей постачальникам сировини й матеріалів, виплата заробітної плати, сплата податків, штрафів і т.д.

2) грошові потоки від інвестиційної діяльності. У цій сфері зосереджені грошові потоки від придбання й продажу основних коштів, нематеріальних активів, цінних паперів й інших довгострокових фінансових вкладень, надходження відсотків, дивідендів й інших доходів від фінансових вкладень й ін.;

3) грошові потоки від фінансової діяльності — як й від інвестиційної діяльності складаються прямим методом (тобто відображаються реально надійшли й оплачені в результаті цих видів діяльності суми коштів). Джерелами коштів тут виступають: надходження від емісії акцій, отримані кредити, позитивні курсові різниці. Використовуються кошти на погашення кредитів і позик, виплату дивідендів і т.п.

4. Звіт про власний капітал (Форма №4) містить інформацію про джерела формування й напрямки використання елементів власного капіталу. Зокрема, приводяться результати корегування внаслідок зміни облікової політики й виправлення помилок, результати переоцінки активів, напрямки розподілу прибутку, суми внесків учасників і витягнутотого капіталу.

5. Додаток до річної фінансової звітності (Форма №5). Тут утримується деталізація інформації з деяких статей балансу й звіту про фінансові результати. Зокрема, наводяться наступні дані:

- склад і динаміка нематеріальних активів, основних коштів, капітальних інвестицій, фінансових вкладень і забезпечень майбутніх витрат і платежів за звітний період,

- сума коштів і товаро — матеріальних запасів на кінець звітного періоду й результати переоцінки запасів,

- угруповання дебіторської заборгованості за строками виникнення, — розшифровка інших доходів і витрат від операційної діяльності, а також доходів і витрат від інвестиційної й фінансової діяльності,

- сума недостач і втраг від псування цінностей.

Важливе значення для аналітичної роботи мають дані, відбиті в облікових регістрах, оборотних відомостях, картках і книгах обліку, у первинних документах (вимогах, нарядах, накладних).

Наведені основні бухгалтерські звіти не є незалежними один від одного. Вони тісно пов'язані між собою, і утворюють єдину систему звітності підприємства. Розглянуті разом вони дають повну інформаційну картину для оцінки фінансового стану підприємства.

Наведені фінансові звіти є інформаційно-коштовними для економічної діагностики документами, але їхня аналітична цінність трохи знижується через те, що інформація представлена на дату складання, тобто має статичний характер. Для подолання цього недоліку й трансформації інформації в динамічну необхідно складати проміжні звіти через певні інтервали часу: місяць, квартал, рік [75, с.69, 238-241].

У порівнянні з фінансовою звітністю бухгалтерська має певні переваги. По-перше, вона відображає не лише вартісні, а й натуральні значення показників, а тому відображає тенденції зміни цін на сировину, готову продукцію тощо. По-друге, періодичність подання результатів

управлінського обліку повністю відповідає потребі в інформації для прийняття оперативних управлінських рішень: при необхідності інформацію можна подавати навіть щоденно. По-третє, її можна структуризувати у будь-якому розрізі — за центрами відповідальності, видами діяльності тощо при одночасному аналізі показників у цілому на підприємстві. По-четверте, вона може відображати окремі активи з урахуванням темпів інфляції, вартості грошей у часі тощо. Результати цього обліку є комерційною таємницею підприємства і не повинні надаватися зовнішнім користувачам.

Бухгалтерська звітність у процесі побудови системи інформаційного забезпечення управління показниками господарської діяльності підприємства призначена формувати групи показників, що відображають обсяги діяльності, суму і склад витрат, а також суму і склад отриманих доходів. Ці групи показники формуються у п'яти блоках за відповідними характеристиками: за сферами діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової); за видами ресурсів (за групою її номенклатурою, а при необхідності у розрізі окремих її найменувань): за видами ресурсів (матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових): за регіонами діяльності (якщо для підприємства є характерним регіональний розподіл діяльності); за центрами відповідальності (якщо на підприємстві створено центри затрат, доходів, прибутку й інвестицій).

Бухгалтерський облік будується індивідуально на кожному підприємстві. Він підпорядковується завданням інформаційного забезпечення процесу оперативного управління основними показниками, у тому числі процесу оперативного регулювання результативності діяльності підприємства [138, с. 65-66].

При побудові певних моделей вважається, що стандарти бухгалтерського обліку, що є базою для побудови фінансових звітів — основи того чи іншого методу діагностування — це загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку в США (US GAAP) або міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS). Ці принципи та стандарти досить дещо відрізняються від національних стандартів бухгалтерського обліку, які діють в Україні, тому чисельні дані, які є базою діагностування, отримані шляхом підготовки фінансової звітності за двома різними системами стандартів, можуть містити розбіжності. Відповідно, будь-які індивідуальні або інтегровані показники можуть значно відрізнитись, якщо побудовані на бухгалтерських даних, що ґрунтуються на різних стандартах, та призвести до невідповідних висновків, а також до неможливості порівняння із результатами діагностування інших підприємств галузі.

Із часом національні стандарти бухгалтерського обліку будуть повністю гармонізовані з міжнародними, що, звичайно, полегшить за-

вдання дослідників, але до поточних досліджень має бути вироблений особливий підхід. Відомо, що звітність, підготовлена за міжнародними стандартами, більш точно відображає фінансовий стан підприємства, тому підхід має будуватися зважаючи на такі принципи: якщо звітність представлено за національними стандартами, то необхідно дослідити, якими є основні складові облікової політики у підприємства та як вони дотримуються; з'ясувати, наскільки придатною є бухгалтерська інформація для подальших досліджень, і, за необхідності, провести компіляцію фінансової звітності у звітність, підготовлену за міжнародними стандартами. Якщо компільована фінансова звітність необхідна за декілька років (періодів), то робити її не доцільно, необхідно оцінити можливий вплив похибки (чисельної різниці між досліджуваними показниками, які аналізуються, підготовленими за різними стандартами) та скорегувати результати діагностики на цю похибку [98, с. 73].

Фінансова звітність — це стандартна форма подання інформації про фінансовий стан підприємства на певну дату, ефективність його діяльності за певний період та перспективи розвитку. Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємства.

Перевагою показників цієї групи є уніфікованість, оскільки вони базуються на загальноприйнятих стандартизованих принципах обліку. Це дає змогу підприємствам застосовувати типові технології та алгоритми фінансових розрахунків за окремими аспектами формування і використання показників, а також порівнювати ці показники з показниками аналогічних підприємств та еталонними показниками. До переваги показників цієї групи можна також віднести чітку регулярність їх формування у встановлені нормативні терміни. Високий ступінь надійності показників цієї групи — ще одна із переваг, оскільки звітність, сформована на базі фінансового обліку, надається зовнішнім користувачам і підлягає зовнішньому аудиту.

Водночас, інформаційна база, що сформована на основі фінансового обліку має певні вади. По-перше, вона відбиває інформативні показники лише по підприємству в цілому, що не дає змоги використовувати її у прийнятті управлінських рішень в окремих сферах діяльності, центрах відповідальності, видах продукції тощо. По-друге, вона характеризується низькою періодичністю розробки: як правило, один раз на квартал, а за окремими формами звітності тільки один раз на рік. По-третє, у цій інформативній базі використовуються лише вартісні показники, що утруднює аналіз впливу змін цін і інших факторів на формування показників [138, с. 63].

Статистична звітність складається на базі даних оперативно-технічного обліку й використовується для дослідження й установлення закономірностей і тенденцій розвитку виробництва, для вивчення соціальних явищ.

Податкова звітність — звітність, що містить інформацію про нарахування й сплату податків і платежів. Це, в основному, Декларація про податок на прибуток, Декларація про ПДВ.

До *позаоблікових джерел інформації* належать [75, с. 70]:

— офіційні нормативні документи, які підприємство використовує у своїй діяльності — Закони України, Укази Президента, Постанови Уряду й місцевих органів влади.

Нормативно-довідкові показники — це різноманітні норми і нормативи, розроблені у межах самого підприємства (нормативи чисельності персоналу; нормативи затрат часу; нормативи питомих витрат сировини і матеріалів; норми списання малоцінних предметів тощо). Різноманітні довідково-нормативні показники, що діють у цілому в країні чи галузі, у якій здійснює свою діяльність підприємство (норми амортизаційних відрахувань; ставки податків, зборів та інших обов'язкових платежів; терміни сплати податків, страхових зборів, процентів за кредит; розмір встановлених державою мінімальної заробітної плати і соціальних пільг тощо), доповнюють цю систему показників.

Нормативно-довідкові показники формуються у розрізі семи блоків: за загальними питаннями функціонування підприємства та за відповідними видами його діяльності — основною, операційною, інвестиційною, фінансовою, звичайною, надзвичайною [138, с. 66].

Організаційне нормування (регламентування) — це система норм, правил, інструкцій, регламентів, що слугують базою для проектування і управління виробничими процесами. Вона включає: номенклатурно-класифікаційні і техніко-економічні нормативи (на матеріали, покупні деталі, інструменти і т.п.); організаційно-технічні нормативи (технічні, креслярські, організаційні, документаційні стандарти, умови, маршрути руху предметів праці, режими обробки, оснащення й ін.); організаційно-структурні нормативи (схеми підпорядкування, виробничі й організаційні структури, типові схеми управління, типові штатні розклади, нормативи чисельності робітників, інженерно-технічних працівників, службовців, норми часу, типові положення про відділи (службах), типові функціонально-посадові інструкції і т.п.); оперативно-календарні нормативи, що регламентують виробничі процеси (розміри партій, заділи, тривалість циклів і ін.); адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, порядок відпусток з дозволу адміністрації, правила оформлення наймання, звільнення, переходу, відряджень і т.д.).

Організаційні нормативи розробляються і затверджуються на різних рівнях: на рівні підприємства (затверджуються директором чи його заступниками); державного комітету, міністерства, відомства (затверджуються начальником керування, заступником міністра чи міністром); центральних органів керування (затверджуються Урядом країни) [10, с. 47—48];

— матеріали, акти, підсумки внутрішнього і зовнішнього аудита, внутрішньовідомчих і позавідомчих ревізій, перевірок діяльності податковою службою, кредитними установами;

— господарсько — правові документи (договори);

— технічна й технологічна документація;

— спеціальні спостереження (хронометражі);

— доповідні записки, переписка з контрагентами і т.д.

Прийняття оптимальних стратегічних рішень, ефективне поточне й оперативне управління формуванням і використанням основних показників, у тому числі показників результативності діяльності підприємства, має базуватися, на наш погляд, на розглянутій цілеспрямованій системі інформаційного забезпечення.

Зовнішні джерела інформації Н.В. Поліщук у своїй статті [138, с. 60—66] поділив на три основні групи.

До першої групи були віднесені показники, які характеризують загальноекономічний розвиток країни. При розробці комплексної політики управління підприємством, здійсненні інвестиційної діяльності та виявленні резервів зростання показників господарської діяльності підприємства проводиться аналіз і прогнозування умов зовнішнього середовища функціонування підприємства, орієнтуючись на досягнення значень показників не нижчих за середньогалузеві чи еталонні. Такі показники формуються на основі даних державної статистики. Ці показники автор поділив на два блоки: показники макроекономічного розвитку і галузевого розвитку.

До другої групи показників, що формуються із зовнішніх джерел, належать ті, які характеризують кон'юнктуру ринку. Для прийняття управлінських рішень щодо формування цінової політики і доходів з операційної діяльності, залучення капіталу із зовнішніх джерел, визначення затрат на обслуговування допоміжного капіталу, формування портфеля довгострокових фінансових вкладень, здійснення короткострокових вкладів і деяких інших аспектів формування цінової політики використовуються показники саме другої групи. Система цих показників формується на основі публікацій комерційних періодичних видань, а при необхідності щоденного використання — на основі відповідних електронних джерел інформації. Дану групу показників автор

також поділив на блоки: показники, що характеризують кон'юнктуру товарного ринку, ринку фондових інструментів, ринку грошових інструментів.

До третьої групи належать показники, які характеризують діяльність контрагентів і конкурентів. Для прийняття оперативних рішень з окремих аспектів формування і використання показників застосовується в основному система показників саме третьої групи. Ці показники формуються зазвичай у розрізі окремих блоків: «Банки», «Конкуренти», «Покупці продукції», «Постачальники продукції», «Страхові компанії». Показники цієї групи формуються на основі публікацій звітних матеріалів у пресі (з окремих видів об'єктів господарювання такі публікації обов'язкові), відповідних рейтингів за основними результативними показниками діяльності (банків, страхових компаній), а також платні бізнес-довідки, які надаються окремими інформаційними компаніями.

Використання зазначених вище аспектів поділу зовнішніх джерел інформації під час проведення економічної діагностики підприємств дозволяє чітко встановити можливості доступу до неї, рівень затрат для її отримання, а отже, й поточну ефективність самого процесу збирання та обробки інформації.

Джерелами вихідних даних для діагностики підприємств та організації є [132, с. 91—92]:

- паспорт;
- виробнича структура;
- штатний розклад;
- організаційна структура управління підприємством, його функціональних та виробничих структурних підрозділів;
 - стратегічні, середньострокові, оперативні (квартальні, місячні, тижневі, добові) плани та звіти про виробничо-господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів;
 - накази, розпорядження, листи міністерства;
 - нормативно-технічні, методичні документи та правові акти, що регламентують стосунки працівників апарату управління в процесі виконання функцій, положення про підприємство, виробничі одиниці, структурні підрозділи, посадові інструкції спеціалістів та технічних виконавців, процедури управління, норми і нормативи, обіг документів, інформаційні потоки, карти організації праці службовців;
- матеріали документальних ревізій та опитування працівників як внутрішніми консультантами, так і зовнішніми аудиторськими, консалтинговими фірмами.

До вихідних даних для діагностики також відносяться результати порівняльного рейтингового аналізу, матеріали маркетингових досліджень, да-

ні про світовий закордонний досвід, фінансова звітність, матеріали спеціалізованих інформаційних агентств і неформальних джерел.

Вихідна інформація має особливості залежно від галузевої й технологічної специфіки виробництва і виду аналізу. Наприклад, для аналізу результатів виробничої діяльності вихідними даними є звіти про стан підприємства, обсяги й асортимент продукції, що випускається, виконувані роботи, послуги і відповідність стану підприємства цілям розвитку. Для цього вивчаються й аналізуються звіти і нормативні документи, статистичні дані. Особлива увага приділяється аналізу окремих факторів, і в першу чергу науково-технічних, що мають визначальний вплив на результати виробничої діяльності будь-якого підприємства. Звіт про прибутки і збитки дозволяє проаналізувати й оцінити рентабельність основної діяльності. Організація і мотивація (активізація і стимулювання) праці є головними об'єктами аналізу використання трудових ресурсів.

Вихідні матеріали для аналізу звичайно оформляються у вигляді зведених аналітичних таблиць, графіків, записок по відповідних розділах. Проаналізувавши інформаційну базу, можна виявити резерви, спланувати роботу підприємства, організувати її виконання і відповідний контроль з метою досягнення найбільшої ефективності економічної діагностики підприємства. Проблемами формування вихідної інформації для аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства є [10, с. 49-50]:

- відсутність повного обсягу необхідної інформації;
- неможливість перевірки вірогідності наявної інформації;
- недостатня деталізація потрібної інформації для виконання порівняльного аналізу по окремих напрямках.

Досить дискусійним є питання про достатність інформаційної бази діагностування.

Прийнято вважати, що більший обсяг даних забезпечує кращий результат діагностування і, як наслідок, призводить до прийняття ефективного управлінського рішення. При цьому перевага надавалась формалізованій, кількісно вираженій і задокументованій інформації, яка призначалась передусім для автоматизованої аналітичної обробки. Орієнтація на великі обсяги інформації часто перетворювала масиви на безсистемні потоки, які ставали непридатними для раціонального використання. З іншого боку оцінка стану об'єкта стала частіше базуватись також на інформації якісного характеру, яка важко піддавалась формалізації і часто була суб'єктивною. Тому аналітику, який ставить мету й уточнює задачі діагностування конкретного об'єкта, варто оптимізувати вибір не лише обсягів інформації, а й методів її обробки, узгоджених із способом уявлення про об'єкт [51, с. 15].

Постійне збільшення потоку інформації, необхідної для прийняття рішень, обумовлює зростання значення комплексної механізації й автоматизації інформаційних процесів. В даний час існують два основних підходи до комплексного використання засобів логічного і механічного перетворення інформації. Це, по-перше, автоматизовані системи обробки даних, що будуються на базі швидкодіючих ЕОМ великої потужності, і, по-друге, центри обробки інформації, що дозволяють механізувати й автоматизувати багато процесів (складання документів, їхнє збереження і пошук) і практично всі обчислювальні роботи, проведені в процесі керування малими організаціями.

Миттєво необхідною умовою при проведенні діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств є застосування інформаційних технологій за рахунок використання комп'ютерних систем, для яких характерними є належна продуктивність одержання необхідної кінцевої інформації, надійність простота в експлуатації, діалоговий режим роботи.

Матеріалізуючи інформацію, комп'ютерні системи дозволяють перетворити дані на нові знання, на джерело нових підходів і рішень, підвищують ефективність діяльності підприємства.

Широке використання комп'ютерних технологій сприяє не лише збільшенню і підвищенню методичного рівня діагностики, але й створенню його оптимальної організаційної моделі.

Проведення економічної діагностики діяльності підприємств в умовах використання інформаційних технологій є наслідком загального швидкого розвитку науки, пов'язаного не тільки з удосконаленням самої комп'ютерної техніки та засобів комунікацій, а й з розробкою методологічних і методичних підходів до здійснення аналізу, в яких враховано нові можливості.

На сучасному етапі основна увага при вдосконаленні процесу даних приділяється створенню комплексних комп'ютерних систем, які забезпечують інтегрованість функцій управління, орієнтуються на оперативне формування варіантів рішень для керівництва.

Методика економічної діагностики, орієнтована на використання сучасних комп'ютерних систем, повинна задовольняти вимоги системності, комплексності, оперативності, точності, прогресивності та динамічності. Виконання цих вимог сприятиме розвитку, систематичному та цілеспрямованому підвищенню ефективності господарської діяльності за результатами проведеної діагностики.

Важливими для роботи аналітиків є принципи побудови комп'ютерної інформаційної системи підприємства із застосуванням системи «Internet». Цьому сприяють персональні електронно-обчислювальні машини, організаційною формою використання яких є створення автоматизованих робо-

чих місць економістів-аналітиків, функціональним призначенням яких є виконання в автоматизованому режимі повного набору взаємопов'язаних аналітичних розрахунків за підсумками господарської діяльності підприємства за період (рік, квартал, місяць). Результатом його роботи є отримання даних, які характеризують діяльність підприємства [24, с. 16—17].

Уся підібрана для діагностики стану підприємства інформація і, насамперед, показники обліку і звітності, повинна бути ретельно перевірена за формою і змістом. *При перевірці інформації за формою* встановлюється правильність оформлення документів і звітів з погляду повної наявності й заповнення всіх реквізитів, таблиць, підписів, арифметичних сум, підсумків; відповідність і спадкоємність цифр, перенесених з інших документів та попередніх років; узгодженість цифр у різних формах звіту і взаємозалежних величин. *При перевірці інформації за змістом*, а вона може бути здійснена лише на підприємстві, встановлюють відповідність звіту даним бухгалтерського обліку, а достовірність самого обліку перевіряють його відповідністю реальному стану речей та процесів на підприємстві. Перевірка має встановити доброякісність інформації, і лише за цієї умови можна розпочати саму діагностику діяльності підприємств [59, с. 39].

Отже, на основі проведеного комплексного аналізу джерел та способів формування інформаційної бази економічного діагностування можна проводити цілісну економічну діагностику будь-яких сфер бізнесу.

3. Досвід здійснення економічної діагностики підприємства

Розробляючи теорію і практику економічної діагностики, важливо вивчати позитивний досвід, накопичений кращими зарубіжними та вітчизняними менеджерами на рівні фірми, не повторюючи їх помилок, творчо застосовуючи кращі зразки і методи організації господарської діяльності до наших потреб, до сучасної економічної діяльності [87, с. 41—49].

Видатний американський менеджер Лі Якокка, голова Ради директорів компанії Chrysler, врятував від краху на початку 80-х років ХХ століття одну з корпорацій «великої трійки», що діють в автоіндустрії США. Мало що взявши з традиційного набору управлінських рецептів, поклавшись в основному на свій досвід та інтуїцію менеджера-комерсанта, дух ініціативи, заповзятливості і неприборкнуту енергію ділової людини, Якокка зробив майже неможливе.

Лі Якокка розпочав свою діяльність на посаді голови Ради директорів корпорації Chrysler з критично-аналітичної оцінки становища компанії. Вивчення стилю управління колишнього керівництва показало, що у верхніх ешелонах влади відсутня організаційна дисципліна і елементарний порядок. Корпорація функціонувала зовсім не як цілісна організація. Вона складалася з скупчення малих фірм, кожна з яких управлялася своїм авторитарним директором, причому жоден з них не звертав уваги на те, що робили інші.

У корпорації не існувало ніякої системи, яка цементувала б організаційну структуру, не було практики нарад, на яких керівники різних рівнів могли б обмінюватися думками і виробляти взаємодію між різними підрозділами, розглядати чорнові варіанти проектів рішень.

У корпорації була відсутня цілісна система фінансового контролю. Ніхто у всій корпорації не мав повного уявлення про те, як складаються фінансові плани і звіти, та не міг дати відповіді на прості питання, що стосуються її фінансового положення.

У корпорації склався нездоровий етичний клімат. Люди були залякані, морально пригнічені, етичні цінності у багатьох втрачені. Був відсутній контроль за збереженням промислових секретів, що породило промислове шпигунство в значних розмірах. Безпека в області збереження секретів і майна не була забезпечена.

Проблеми корпорації не вирішувалися в значній мірі тому, що керівництво не було згуртованою єдиною командою.

Всі віце-президенти не відповідали своєму призначенню. Кар'єрна політика була не продумана і здійснювалася довільно. Впродовж ряду років людей просто переміщали з місця на місце. Наприклад, співробітника, що керував мережею автосервісу, і забезпеченням запчастинами в Південній Америці, перевели на посаду головного бухгалтера-ревізора. Він свою посаду ненавидів і, звичайно, виконував її без належної сумлінності та професіоналізму.

Низький професійний і моральний рівень персоналу безпосередньо позначався на невтішних господарських підсумках. Частка Chrysler на американському автомобільному ринку продовжувала знижуватися, втрачалася клієнтура. Проведені дослідження показали, що майже 2/3 покупці незадоволені автомобілями Chrysler, вони сприймалися як манірні і нудні. Терміново були потрібні новаторські моделі.

Корпорація зіткнулася ще з однією великою проблемою — відсутністю замовлень з боку дилерів. Крім того, на заводських майданчиках не вистачало місця для розміщення нових автомобілів. У свій час їх кількість досягла навіть 100 тис., тобто був запас готової продукції майже на 600 млн. дол. В цей же час готівка корпорації стрімко скорочувалася.

Витрати, пов'язані із зберіганням таких запасів готової продукції, обчислювалися астрономічними цифрами. Та гірше за це, машини стояли просто неба і поволі приходили в непридатність.

Отже, критична діагностика системи управління корпорацією показала, що перед новопризначеним керівником стоїть багато дуже складних проблем, але на першому місці — проблема підбору персоналу, створення єдиної згуртованої команди. Підбором співробітників на вищі посади в органі управління фірми Лі Якокка займався особисто. При цьому у нього був досить обширний список (банк даних) співробітників, який він ретельно нагромаджував і доповнював, працюючи ще в корпорації Ford motor.

Першою справою Якокка рахував для себе підбір спеціаліста в області фінансів, фінансиста з розмахом, талановитого і з вправністю підприємця, здатного проаналізувати проблему і перейти до її практичного розв'язання. Таким керівником фінансової служби, на думку Якокки, міг бути Джералд Грінуолд.

Посівши посаду головного бухгалтера-ревізора, Грінуолд, тим не менше, претендував на вищий статус. Коли Якокка остаточно переконався в його здібностях, то звернувся до нього із пропозицією посісти нову посаду за умови, що той підбере на своє місце такого ж кваліфікованого фахівця. Грінуолд відразу ж привів Стіва Міллера, який був його головним фінансовим менеджером. В ролі керівника фінансового відділу корпорації Міллер виявився прекрасним учасником створеної Якоккою команди менеджерів.

Третім членом команди став Хел Сперліх. Він працював в корпорації вже два роки і знав у ній положення справ. Хел був як би розвідником Якокки. Саме він допоміг виявити багато хороших працівників, яких колишнє керівництво компанії не помічало. На нижчих рівнях управління було багато талановитої молоді. Це значною мірою полегшило вирішення кадрових проблем.

Але три людини — це ще не команда менеджерів, відзначає Якокка. Треба було продовжувати її набирати і сколочувати. Існувала група людей, що володіли великим досвідом і вже доведеними здібностями. Це були менеджери компанії Ford, що вийшли у відставку. Потрібно було мобілізувати їх знання і здоровий глузд, щоб підняти положення фірми Chrysler на належний рівень.

З цієї групи Якокка першим запросив Гера Локса, якого він знав як крупного спеціаліста в області маркетингу і організації відносин з дилерами. Якокка сподівався, що Локс зуміє добитися покращення відносин корпорації з дилерами.

Наступним кроком став підбір унікального фахівця з області якості автомобілів. Якокка залучив для цієї роботи Ханса Маттіаса, добре ві-

домого йому по роботі в компанії Ford, де той працював головним конструктором. Його спеціальністю був контроль за якістю. За півтора роки він помітно зміцнив дисципліну в організації виробництва на підприємствах Chrysler.

Проблемами якості продукції корпорації активно і плідно займалися Дін Дог, Стів Шарф, які привели з інших компаній, де вони раніше працювали, 15 відмінних молодих менеджерів. Таким чином, склалася команда з досвідчених і молодих виробників і управлінців, які добре спрцювалися.

Крім вирішення проблеми якості продукції, перед керівником корпорації стояло невідкладне завдання налагодження служби матеріально-технічного забезпечення. На цю складну ділянку роботи Лі Якокка запросив ще одного колишнього фордовського менеджера, що вийшов у відставку, Пола Бергмозера, який впродовж 30 років на посаді віцепрезидента займався матеріально-технічним постачанням. Це була людина жорсткого і новаторського складу, що володіє здатністю знаходити десяток способів зробити те, що будь-хто інший оголошує нездійсненним. Завдяки зусиллям і організаторському таланту Пола Бергмозера в корпорації вдалося створити досить ефективну систему матеріально-технічного постачання.

Для остаточного вкомплектування команди Лі Якокка вирішив її доповнити знавцями маркетингу. Будучи сам фахівцем з маркетингу, він запросив знайомих йому професіоналів, які розуміли його з півслова.

Обґрунтувавши свої підходи і принципи формування команди, Лі Якокка виділяє перш за все талант, енергію, виняткову працьовитість, багаторічний досвід тих людей, яких він запросив на роботу в керівні органи корпорації.

Не можна не привести слова Лі Якокки: «Всі господарські операції можна звести до позначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у нас немає надійної команди, то з решти чинників мало що вдасться зробити». Керівник компанії Chrysler переконливо довів своєю діяльністю вірність цього положення. Створивши працездатну талановиту команду, він не допустив банкрутства корпорації, більш того, вивів її в ряд успішних підприємств США.

Розглянемо ситуацію, яка може слугувати добрим прикладом для ілюстрації можливостей виходу із кризи компаній в результаті проведення діагностичного аналізу.

Російський досвід. Промислове підприємство ВАТ «Холод» випускає холодильники та морозильні камери. В середині 90-х років ХХ століття завод фактично простоював, так як завантаженими були лише 5% його виробничої потужності. За п'ять місяців 1997 року збитки по балансу склали 27,9

млн. руб. Таким чином, через недостатній розвиток системи збуту, неготовності до функціонування в умовах конкуренції, неблагополучні умови зовнішнього середовища, невідповідність об'ємів реально можливого виробництва при даній ринковій кон'юнктурі існуючим проектним потужностям завод опинився в кризовій ситуації. Збитковість і постійний дефіцит оборотних засобів сприяли росту кредиторської заборгованості.

В червні 1997 року арбітражний суд, після проведення діагностики банкрутства, виніс рішення про визнання підприємства неплатоспроможним і введення зовнішнього управління майном.

Радою кредиторів була розроблена і затверджена програма фінансового оздоровлення ВАТ «Холод», яка включала:

- отримання фінансової підтримки в сумі 64 млн. руб. для запуску конвейєра з метою забезпечення беззбитковості виробництва;
- жорсткий режим економії за усіма статтями витрат;
- недопущення виникнення нового боргу;
- збільшення обсягів виробництва, пошук замовлень для досягнення рентабельності на рівні 10-15%;
- пошук додаткових джерел з метою забезпечення погашення накопиченої кредиторської заборгованості.

В результаті програма оздоровлення ВАТ «Холод», яка реалізувалась в рамках зовнішнього управління протягом 16 місяців, привела до збільшення об'ємів товарної продукції і скорочення витрат.

Результатом заходів, які передбачались планом фінансового оздоровлення було наступне.

1. Скорочення чисельності робітників з 5730 чоловік на 1 січня 1997 року до 3480 чоловік до 1 жовтня 1998 року, в результаті чого економія заводу досягла 0,5 млн. руб. в місяць.

2. Виплата практично кожен місяць заробітної плати. При цьому кредиторська заборгованість по заробітній платі зменшилась за 16 місяців на 2,6 млн. руб.

3. Об'єднання цехів і консервація незавантажених корпусів, строгий режим економії електроенергії.

4. Знаходження внутрішніх резервів за рахунок продажу неліквідних матеріалів, обладнання, транспортних засобів, нерухомості, що надало можливість отримати на рахунок підприємства додатково в 1997 році 39,7 млн. руб., а за 9 місяців 1998 року — 17,3 млн. руб., які були направлені на придбання матеріалів і комплектуючих для виробництва побутових холодильників.

5. Призупинення росту збитків.

Дуже часто на російських підприємствах менеджери зосереджують свою увагу на короткострокових фінансових цілях, ігноруючи довго-

строковими. Наглядним прикладом, який показує недостатність суто фінансової реакції підприємства на кризову ситуацію, є торгова фірма «ТЕМА-Євростиль», яка в 1995 році імпортувала і пропонувала російським споживачам німецькі офісні меблі з суворим дизайном. В цьому ж році на фірму почали діяти три зовнішні фактори, які вимагали адекватної реакції: по-перше, зміщення ринкового попиту в сторону меншої ціни, але більш дешевих меблів; по-друге, ріст курсу німецької марки відносно американського долара, що викликало підвищення цін відносно конкурентів, які поставляли аналогічну продукцію з інших країн; по-третє, моральне старіння моделей корпусних меблів «Тренд», які склали основу асортименту. Разом з іншими причинами дія вказаних факторів привела до труднощів зі збутом, швидкому росту заборгованості і утрудненням в розрахунках з кредиторами.

Проведення економічної діагностики показало, що підприємство опинилося в кризовій ситуації.

Для виходу із кризи внутрішні консультанти запропонували фірмі поряд із заходами жорсткої економії та підвищенням фінансових вимог до клієнтів, включити в асортимент дешеву модель корпусних меблів від нового постачальника і таким чином диференціювати його у відповідності зі змінами попиту. Але, знаходячись в умовах жорстких фінансових обмежень, керівництво фірми надало перевагу суто фінансовим методам реагування.

Намагаючись зберегти конкурентоспроможність основної продукції й втримати обсяги продажу на критичному рівні, фірма знизила ціни на модель «Тренд» практично до нульової рентабельності. Але через деякий час, намагаючись уникнути великих збитків від зміни валютних курсів, фірма в ціноутворенні перейшла від прийнятих розрахунків в американських доларах на валюту постачальника — німецьку марку. Основна ж причина ускладнень — зміщення споживчого попиту була проігнорована. Ефект, який вийшов від зниження ціни, нейтралізувався ростом курсу німецької марки і фірма була невзможі в короткий строк виправити положення.

Кінцевою спробою запобігання кризи стало введення в асортимент нових меблів «Модель 17» і дешевих крісел та стільців. Проте «Модель 17» виявилась дорожчою «Тренда» і за дизайном на відповідала смакам клієнтів, а дешеві офісні стільці та крісла за обсягами збуту не компенсували втрату домінуючого продукту. Крім того, недоліки організації управління завадили виконанню всіх необхідних заходів для просування нового продукту на ринок. В підсумку на початку 1996 року фірма була ліквідована [77, с. 424].

Наведемо ще один приклад. Фірма ІБМ, найбільший в світі виробник електронно-обчислювальних машин, наприкінці 80-х — поч. 90-х

років ХХ ст. в результаті проведення економічної діагностики, виявила значні негаразди в діяльності. Значно скоротилися обсяги виробництва продукції, в результаті чого зменшилися прибутки підприємства. Рентабельність продажу в 1988 році становила 9,73%, а в 1989 — скоротилась до 6%. Рентабельність капіталу в 1988 році становила 14,7%, а в 1989 році знизилась до рівня 9,76%. В 1990-1992 роках відбувся значний спад обсягів продажу. В 1990 році ІБМ реалізувало своєї продукції на суму 68931 млн.дол., в 1991 році цей показник зменшився на 6%, а в 1992 році знизився до суми 64523 млн.дол. Одночасно спад об'ємів продажів ІБМ супроводжувався ростом виробничих та невиробничих витрат. Сума витрат в 1990 році становила 30715 млн.дол., в 1991 році збільшилась до 32073 млн.дол., а в 1992 році зросла на 9,4% і становила 35069 млн.дол.

В цілому результати фінансової діяльності ІБМ в 1991 та 1992 роках не влаштували ні керівництво компанії, ні її акціонерів. Тому керівництво, після детального діагностування ситуації, що склалася, було змушене прийняти ряд додаткових заходів, які воно вважало необхідними в умовах швидкозмінних ринкових, конкурентних і фінансових реалій, з якими штовхнулася фірма. В основному ці заходи передбачали розподіл ресурсів на користь діяльності, що забезпечувала ріст доходів підприємства, скорочення витрат та підвищення самостійності підрозділів фірми.

Враховуючи змінні потреби споживачів та ринковий попит, відділення фірми «ІБМ», що спеціалізуються на маркетингу і наданні послуг, стали виділяти більшу частку матеріальних ресурсів на такі види діяльності як консалтинг, інтегрування систем і надання пов'язаних з ними послуг.

В 1993 році, залишаючись найбільшою комп'ютерною фірмою в світі, «ІБМ» продовжувала нести збитки (8,1 млрд. дол.). В основному це було пов'язано із значними затратами на реорганізацію (8,9 млрд. дол.). При цьому об'єми продажів продовжували скорочуватись. В 1993 році вони скоротилися до цифри 62,7 млрд. дол. Також мало місце скорочення чисельності зайнятих, що продовжилось до 1994 року. В результаті в 1994 році чисельність працівників склала близько 215 тис. чоловік, що майже вдвічі менше, ніж у 1986 році.

Ринкові експерти оцінювали позитивно реорганізацію діяльності «ІБМ» і прогнозували помітні переми на краще всередині 90-х років. Цей прогноз здійснився, про що свідчать результати діяльності за 1994-1995 роки. Так, в 1994 році спад об'ємів продажів змінився на його ріст. А в 1995 році загальний річний об'єм продажів «ІБМ» виріс на 12,5%, досягнувши 71,9 млрд.дол. і вперше за 5 років перевищив рівень про-

дажу 1990 року. Чистий прибуток в 1995 році склав 4,2% млрд. дол. (приріст — 38,3%). Найбільший приріст річних об'ємів продажів було зафіксовано у відділенні послуг — 30,9%. Успішною функціонуванням відділення технічного обслуговування «ІБМ» сприяла, на думку керівництва, проведена в 1994 році реорганізація, в результаті якої в рамках цього відділення були створені спеціалізовані підрозділи, орієнтовані на обслуговування різноманітних галузей промисловості.

Результати роботи за 1995 рік в певній мірі доводять, що керівництвом компанії була обрана правильна стратегія реорганізації традиційних для «ІБМ» напрямків діяльності, яка відповідала сучасним вимогам розвитку комп'ютерного ринку і забезпечувала розширення нових, високодоходних напрямків діяльності [33, с. 634-644].

Наведемо ще один приклад використання діагностичного аналізу в зарубіжних компаніях. Відкрите акціонерне товариство «ПО Курганінскагрохім», що в Краснодарському краї Російської Федерації використовувало діагностику банкрутства.

Оскільки було виявлено, що підприємство знаходиться на межі банкрутства (критичне значення показника Альтмана становить 1,8, а значення показника Альтмана в період 1991-1994 років було значно меншим та постійно спадало), то керівництво змушене було прийняти певних заходів.

І в результаті ефективної роботи керівників підприємства, ВАТ «ПО Курганінскагрохім» було виведене із важкого фінансового становища. І вже в 1998 році значення показника Альтмана становило 10,0, що свідчить про те, що загрози банкрутства не існує. Значно зросли значення власного капіталу та оборотних активів підприємства. Якщо в 1994 році його значення зросло до суми 8,2 тис. руб. Сума оборотних активів в 1994 році становила 0,4 тис.руб., а в 1998 році — 3,1 тис.руб.

Акціонерне товариство «Концерн-Електрон» засноване у 1991 році (акції компанії зареєстровані в Україні за №1) на базі однойменного державного концерну, загальновідомого з 1957 року як виробника телевізорів марки «Електрон».

В період 1991-1994 років підприємство, як і більшість корпорацій України, опинилося в кризовому стані. Слід було шукати шляхи ліквідації фінансових проблем і негайних виробничої діяльності. Діагностика підприємства вказала на необхідність одночасного укрупнення й створення спільних підприємств шляхом реструктуризації.

Як результат дій концерну, спільне українсько-німецьке підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Сферос-Електрон», засноване 6 червня 1996 р. За період своєї діяльності підприємство зареко-

мєндувало себе як виробника високоякісної техніки для транспортних засобів та надійного партнера для українських і зарубіжних фірм. Його засновниками є ВАТ «Концерн-Електрон» (м. Львів) та «Spheros GmbH». Ще до середини 2006 р. СП «Сферос-Електрон» (раніше СП «Вебасто-Електрон») входило до складу Концерну «WEBASTO», транснаціональної компанії, філії та представництва якої розміщені у більше ніж 50 країнах світу і посідало важливе місце серед його виробничих та збутових центрів. Внаслідок реорганізації у структурі управління Концерну та з метою концентрації зусиль в напрямку розвитку та максимального задоволення потреб ринку автобусів, ряд основних заводів, а саме у таких країнах, як Німеччина, Туреччина, Франція, Фінляндія, Україна було виділено в окрему групу «SPHEROS».

Для українських споживачів СП «Сферос-Електрон» пропонує різні та повітряні обігрівачі різних типів, які застосовуються в автобусах, легкових, вантажних автомобілях, сільськогосподарській, військовій, спеціальній техніці, яхтах та катерах. Крім цього реалізує кондиціонери для всіх видів автомобільної техніки, здійснює встановлення вентиляційних люків.

Власна програма виробництва СП «Сферос-Електрон» покликана на забезпечення автобусів та комерційних автомобілів і включає обігрівачі типів DBW 160/230, DBW300, 268, вузли та комплектуючі, а також ресивери, баки паливні і глушники. Підприємство постійно нарощує свій виробничий потенціал, освоює виробництво та монтаж нових виробів, чим забезпечує свій стратегічний розвиток. З року в рік майже удвічі зростають показники експорту продукції до таких країн, як Росія, Білорусь, ФРН, Угорщина, Словенія, Польща та Словаччина.

На вітчизняному ринку СП «Сферос-Електрон» активно співпрацює з ВАТ «Черкаський автобус», ЗАТ «Бориспільський автозавод», ХК «Авто-КрАЗ», ДП «Автобусний завод «Богдан», ВАТ «ЛуАЗ», ВАТ «АвтоЗАЗ», ВАТ «Анто-РУС», ЗАТ «Чернігівський автозавод» та багатьма іншими. Підприємство за роки діяльності розвинуло широку збутову мережу, має більше ніж 50 дилерів по всій Україні, для підвищення рівня яких щорічно проводяться спеціалізовані навчання з техніки продажу, встановлення та обслуговування продукції «Вебасто».

Діагностика виробничої системи дозволила привести СУЯ підприємства у відповідність вимогам міжнародного сертифікату ISO 9001:2000, що високо цінується в середовищі автомобільної промисловості.

Ефективність діяльності СП ТзОВ «Сферос-Електрон» і його внесок у розвиток промисловості України високо оцінено громадськістю, доказом чого є численні відзнаки, а саме: «Кращий роботодавець року», «Кращий інвестор року», дипломи: «За добросовісність у бізнесі», «За

високий рівень податкової культури», «100 кращих товарів України» тощо.

У 2007 році СП стало переможцем Національного етапу конкурсу на здобуття Премії СНД та дипломантом Премії СНД за досягнення у сфері якості продукції і послуг.

ПАТ «Концерн-Електрон» також працює над пріоритетами свого розвитку. Сьогодні ними є поглиблення спеціалізації підприємств, їх технічне і технологічне оновлення, інтеграція у світовий ринок шляхом створення на базі виробничих потужностей концерну нових виробництв за участю власного, вітчизняного та іноземного капіталу.

ТОВ «Мелітопольський завод підшипників ковзання» (Запорізька обл., м. Мелітополь, вул. Дзержинського, 21/2) створений на площі виробництва вкладнів заводу «Автогідроагрегат» у 2000 р. та спеціалізується на виготовленні вкладнів підшипників ковзання колінчатих валів для бензинових і дизельних двигунів. Діагностика стану підприємства свідчила про необхідність проведення ряду дій стратегічного й тактичного плану.

Завдяки значним інвестиціям, впровадженню прогресивних технологій, кваліфікованій команді та сучасному підходу до системи якості, за десять років існування суб'єкт господарювання перетворився з цеху вкладнів у процвітаюче підприємство, що успішно конкурує з такими гігантами виробництва підшипників ковзання, як «Димитровградський завод вкладышей» (м. Димитровград, Росія), «Завод подшипников скольжения» (м. Тамбов, Росія), «Дайдо Металл Русь» (м. Заволжье, Росія). З 2008 р. введений в експлуатацію новий корпус з виробництва сталевих бронзових вкладнів з гальванічним покриттям для важко навантажених дизелів типу ЯМЗ і КАМАЗ. Гальванічне покриття наноситься на автоматичній лінії виробництва TG ENGINEERING S.r.l. (Італія) за європейською технологією і тепер єдиною в СНД. Нині виробничі потужності дозволяють виготовляти щорічно близько 25 млн вкладнів.

Отже, як вітчизняний, так й зарубіжний досвід підтверджує доцільність проведення комплексного діагностичного аналізу підприємства з метою виявлення «вузких місць» у його діяльності та усунення недоліків у роботі підприємства, а також сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень щодо подальшої діяльності підприємства.

Ключові терміни і поняття

- *діагностика*
- *економічна діагностика*

- зовнішня діагностика
- внутрішня діагностика
- інформаційна база
- облікові джерела інформації
- позаоблікові джерела інформації

Практикум

Практичне завдання

Практичним завданням, що виконується студентами самостійно, є проведення комплексної економічної діагностики підприємства, дані якого були використані при написанні випускної чи курсових робіт на попередніх курсах, або під час проходження ними практики.

Нижче представлено схему, за якою має проходити викладення матеріалу діагностичного аналізу підприємства.

Вступна частина. Загальна характеристика підприємства. Юридичний статус підприємства. Основні напрямки та цілі діяльності.

Основна частина:

1. *Діагностика конкурентного середовища.* Всебічна характеристика ринку. Позиції конкурентів. Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів. Розрахунок показників, які характеризують конкурентний статус підприємства в галузі (концентрації). За моделлю М.Портера визначається оцінка привабливості галузі. Розкриття залежності діяльності підприємства від впливу макро- та мікросередовища. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

2. *Діагностика конкурентоспроможності підприємства.* Матриця конкурентного профілю. Радіальний прендинговий мапінг підприємства та його конкурентів. Позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

3. *Оцінка конкурентоспроможності продукції.* Аналіз конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства. Переваги й недоліки продукції підприємства. Шляхи просування на ринку. Життєвий цикл товарів. Матриця Ансоффа. Характеристика товарної політики підприємства. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

4. *Діагностика потенціалу підприємства.* Оцінка потенціалу підприємства. Оцінка забезпеченості підприємства різними видами ресурсів (трудовими, матеріальними, інформаційними тощо). Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

5. *Оцінка вартості підприємства як цілісного майнового комплексу.* Оцінка чистої вартості цілісного майнового комплексу підприємства. Оцінка вартості підприємства за витратним, дохідним і ринковим методами. Оцінка вартості підприємства статистичними методами визначення середніх величин із ряду даних. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

6. *Управлінська діагностика підприємства.* Характеристика організаційно-управлінської структури підприємства, встановлення її переваг і недоліків. Матриця управлінських здібностей персоналу. Регламентация діяльності найбільш важливих підрозділів підприємства. Експрес-діагностика системи управління персоналом. Діагностика інформаційної системи підприємства. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

7. *Фінансова діагностика підприємства.* Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Вивчення динаміки операційних витрат. Аналіз показників структури капіталу підприємства, його ліквідності та платоспроможності, кредитоспроможності, ділової активності, прибутковості та рентабельності. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

8. *Діагностика економічної безпеки підприємства.* Характеристика небезпек, які здатні вплинути негативно на діяльність підприємства. Інтегральна оцінка рівня безпечності. Оцінка безпеки за функціональними складовими. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

9. *Діагностика економічної культури підприємства.* Оцінка впливу елементів економічної культури на діяльність підприємства. Оцінка економічної культури підприємства. Вивчення можливостей покращення існуючого стану.

10. *Інтегральна оцінка стану підприємства.* Матриця SWOT — аналізу. Виявлення схильності підприємства до банкрутства за Бівером. Прогноз ймовірності банкрутства за методикою Альтмана. Оцінка рівня банкрутства за методикою Терещенка. Вивчення ймовірності банкрутства за моделлю Гордона-Спрінгейта. Інші інтегральні моделі.

Висновки. Формування базової стратегії розвитку підприємства як результат діагностичного аналізу його стану. Пропозиції з формування стратегічного портфелю. Обґрунтування системи планів з коротко- і довгостроковими горизонтами. Пропозиції з реклами та використання засобів просування товару. Пропозиції з оновлення машин і обладнання. Заходи з інтенсивного та екстенсивного оновлення основних виробничих фондів. Прогнозування зміни потреби в персоналі. Визначення шляхів у стимулюванні та покращенні оплати праці. Фінансове та інвестиційне супроводження реалізації намечених стратегій. Оцінка економічної ефективності впроваджуваних заходів. Поради зовнішніх консультантів.

Тестові завдання

1. Об'єктом діагностики підприємства виступає:

- а) соціальна система підприємства;
- б) виробнича система підприємства;
- в) організаційна система підприємства;
- г) інформаційна система підприємства;
- д) всі відповіді вірні.

2. Економічна діагностика:

- а) це процес визначення стану усіх елементів підприємства як системи;
- б) базується на спеціальних методах і прийомах наукової обробки інформації;

- в) передбачає визначення стадії розвитку об'єкта;
- г) включає прогнозування майбутнього стану об'єкта;
- д) всі відповіді вірні.

3. Функціональне розміщення діагностики виробництва передбачає наступну послідовність:

- а) діагностика процесів МТП — діагностика виробництва — діагностика конкурентоспроможності продукції — діагностика підприємства;
- б) діагностика підприємства — діагностика конкурентоспроможності продукції — діагностика виробництва — діагностика процесів МТП;
- в) діагностика виробництва — діагностика процесів МТП — діагностика підприємства — діагностика конкурентоспроможності продукції;
- г) діагностика процесів МТП — діагностика виробництва — діагностика підприємства — діагностика конкурентоспроможності продукції;
- д) правильних відповідей немає.

4. Аналіз інформації стану об'єкта економічної діагностики може включати:

- а) системний аналіз;
- б) причинно-наслідковий аналіз;
- в) функціонально-цільовий аналіз;
- г) всі відповіді вірні;
- д) правильних відповідей немає.

5. Діагностичний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

6. Порівняльний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

7. Прогностичний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;

- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

8. Детальний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

9. Системний аналіз:

- а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;
- б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;
- в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;
- г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;
- д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

10. Основних етапів здійснення економічної діагностики с:

- а) 5;
- б) 6;
- в) 7;
- г) 8;
- д) 9.

11. Процес діагностування підприємства здійснюється в такій послідовності:

- а) аналіз — оцінка — діагноз — прогноз — моніторинг;
- б) аналіз — діагноз — оцінка — прогноз — моніторинг;
- в) оцінка — аналіз — діагноз — прогноз — моніторинг;
- г) аналіз — оцінка — діагноз — моніторинг — прогноз;
- д) правильних відповідей немає.

12. До внутрішніх джерел інформації слід віднести:

- а) інформацію державних і недержавних національних та міжнародних інформаційних служб;
- б) бухгалтерську та фінансову звітність підприємства;
- в) інтернет;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

13. До зовнішніх джерел інформації слід віднести:

- а) інформацію державних і недержавних національних та міжнародних інформаційних служб;
- б) довідники;

- в) інтернет;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

Контрольні питання

1. Що являє собою поняття «економічна діагностика»?
2. Які різновиди економічної діагностики ви можете назвати?
3. Розкрийте сутність основних етапів здійснення економічної діагностики на підприємстві.
4. Визначте основні джерела формування інформаційної бази економічного діагностування на підприємстві.
5. Які способи формування інформаційної бази економічної діагностики ви можете назвати?
6. Коли економічна діагностика повинна носити комплексний характер?
7. Розкрийте зв'язок між управлінським консультуванням і економічною діагностикою.
8. Як вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду може вплинути на результати економічної діагностики?

Рекомендована література

1. *Альперович М.* Экспресс-диагностика предприятия / М. Альперович // Отдел кадров. — 2003. — № 21. — С.3-5.
2. *Андрушко О.* Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства / О. Андрушко, М. Капустяк // Регіональна економіка. — 2005. — № 4. — С.66-72.
3. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура : [Учебное пособие] / Отв. ред. Г.А. Александров. — М. : Издательство БЕК, 2002. — 544 с.
4. Антикризисное управление : [Учебник] / Под. ред. Э.М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 432 с.
5. *Артюшина О.* Обґрунтування вибору джерел фінансування розвитку акціонерного товариства / О. Артюшина // Вісник КНТЕУ. — 2006. — № 2. — С. 72—79.
6. *Багров В.П.* Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / В.П. Багров, І.В. Багорова. — К. : ЦУЛ, 2006. — 160 с.
7. *Баканов М.И.* Теория экономического анализа : [Учебник] / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 416 с.
8. *Бальжинов А.В.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : [Учебное пособие] / А.В. Бальжинов, Е.В. Михеева. — Улан-Удэ, 2003. — 120 с.
9. *Бень Т.Г.* Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. — 2002. — № 6. — С. 53-60.

10. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : [Учебное пособие] / Т.Б. Бердникова. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 215 с.

11. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М.Д. Білик // Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 117-128.

12. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М.В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3. — С.85-90.

13. Бобровник В. Комплексна маркетингова діагностика систем управління автотранспортними підприємствами / В. Бобровник // Економіст. — 2002. — № 2. — С.48-51.

14. Бусень Л. Діагностика в антикризовому управлінні / Л. Бусень // Антикризисний менеджмент. — 2005. — № 10. — С.2-7.

15. Бусень Л. Діагностика в антикризовому управлінні / Л. Бусень // Антикризисний менеджмент. — 2005. — № 11. — С.14-24.

16. Бурлака О.В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства / О.В. Бурлака // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 2. — С.43-45.

17. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия : организация и методология / А.С. Вартанов. — М. : Финансы и статистика, 1991. — 80 с.

18. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [Навчальний посібник] / В.О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 304 с.

19. Вебер Ю. На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С.107-111.

20. Виханский О.С. Стратегическое управление : [Учебник] / О.С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарики, 1999. — 296 с.

21. Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» / Редкол. : В.І.Астахова та ін. — Харків : Видавництво НУА, 2005. — Т.11. — 708 с.

22. Выборова Е.Н. Финансовая диагностика: вопросы методологии / Е.Н. Выборова // Вестник СПбГУ. Вып. 4. — 2004. — С. 100-114.

23. Гавва В.Н. Потенціал підприємства : формування та оцінювання : [Навчальний посібник] / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. — К. : ЦУЛ, 2004. — 224 с.

24. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : [Навчальний посібник] / О.І. Гадзевич. — К. : Кондор, 2004. — 180 с.

25. Герасимчук З.В. Фінансовий менеджмент : [Навчальний посібник] / З.В. Герасимчук, І.М. Вахович. — Луцьк : Надстир'я, 2004. — 520 с.

26. Гетьман О. Економічна діагностика виробничої підсистеми як ефективний інструмент в обґрунтуванні маркетингової стратегії підприємства / О.Гетьман // Наука молода. — 2005. — № 4. — www.library.tane.edu.ua.

27. Гетьман О.О. Економічна діагностика : [Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. — К. : Центр навчальної літератури, 2007. — 307 с.

28. Глазов М.М. Функциональная диагностика предприятий в управлении деятельностью предприятия / М.М. Глазов. — СПб. : СПбГУЭФ, 1999. — 326 с.

29. Глазов М.М. Экономическая диагностика предприятий : новые решения / М.М. Глазов. — СПб. : СПбГУЭФ, 1998. — 194 с.

30. Глушко О.О. Методологічні підходи до оцінки результативності діяльності компаній / О.О. Глушко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 3. — С.105-109.

31. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование — планирование. Теория проектирования экспериментов / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. — г.Железнодорожный, Моск.обл. : ТОО НПЦ «Крылья», 1997. — 614 с.

32. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5. — С. 66—71.

33. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала : В 2 т. / В.В. Гончаров. — М. : МНИИПУ, 1998. — Т.2 — 784 с.

34. Горбачев А.В. Диагностика для развития / А.В. Горбачев // Управление персоналом. — 2003. — № 2. — С.65-66.

35. Грицишин М. Управління процесом формування ринку сільськогосподарської техніки / М. Грицишин // Техніка АПК. — 2007. — № 1-2. — С. 9—11.

36. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : [Учебное пособие] / О.В. Грищенко. — Таганрог : Издательство ТРТУ, 2000. — 112 с.

37. Гріфін Н.Р. Основи менеджменту : [Підручник] / Н.Р. Гріфін, В. Яцура. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.

38. Гуков Я. Проблеми вітчизняного сільгоспмашинобудування та шляхи їх вирішення / Я. Гуков // Техніка АПК. — 2006. — № 5. — С. 12.

39. Демьяненко А.Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / А.Г. Демьяненко // Экономика, финансы, право. — 2005. — № 2. — С. 22-28.

40. Демьянова О.В. Актуальные вопросы использования стратегической диагностики в управлении предприятием / О.В. Демьянова // Вестник ТИСБИ. — 2003. — № 4. — www.tisbi.ru.

41. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : Пер. з англ. / Д. Дерлоу. — К. : Наукова думка, 2001. — 242 с.

42. Дмитрашко О. Розвиток вітчизняного машинобудування для АПК — основа технічного переоснащення аграрного сектора економіки держави / О. Дмитрашко // Техніка АПК. — 2005. — № 7. — С. 7-9.

43. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика / О.Г. Дмитриева. — СПб. : СПбГУЭФ, 1992. — 274 с.

44. Довбня С.Б. Модель комплексної оптимізації фінансування підприємства / С.Б. Довбня, К.А. Ковзель // Фінанси України. — 2006. — № 5. — С.134-141.

45. Економіка нерухомості / А.М. Асаул, В.І. Павлов, І.І. Пилипенко, Н.В. Павліха, І.В. Кривов'язюк : [Навч. посібник]. — К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. — 350 с.

46. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т.2 / Редкол. : С.В. Мочерний та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2001. — 848 с.

47. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств / За ред. С.І. Шкарабана, М.І. Сапачова. — Тернопіль : ТАНГ, 1999. — 405 с.
48. Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / За ред. проф. Ф.Ф. Бутиця. — Житомир : ПП «Рута», 2003. — 680 с.
49. Економічний аналіз : [навчальний посібник] / М.А. Болух, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток. За ред. проф. М.Г. Чумаченка. — К. : КНЕУ, 2001. — 540 с.
50. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. — К., 2002. — 703 с.
51. *Євдокимова Н.М.* Економічна діагностика : [Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. — К. : КНЕУ, 2003. — 110 с.
52. *Завадський Й.С.* Менеджмент. — У 3 Т. — Т.1. / Й.С. Завадський. — К. : Видавництво Європейського університету. — 2001. — 542 с.
53. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки агропромислового комплексу в умовах світової фінансової кризи». — [Електронний ресурс] / <http://www.president.gov.ua/documents/10297.html>.
54. *Захарченко В.О.* Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства / В.О. Захарченко, С.І. Счасна // Фінанси України. — 2005. — № 1. — С. 137—144.
55. *Зимин Н.Е.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Н.Е. Зимин, В.Н. Солопова. — М. : КолосС, 2004. — 384 с.
56. *Иваненко В.* Комплексная оценка финансовой устойчивости предприятия / В. Иваненко, Л. Валева, С. Мантулин, Л. Делог // Бизнес Информ. — 2000. — № 1. — С.86-90.
57. *Исмагилова Л. А.* Использование ситуационного подхода в управлении финансами компании / Л. А. Исмагилова, Л. В. Ситникова, С. В. Алексеев // Финансовый менеджмент. — 2006. — № 3. — С. 3—15.
58. *Исмагилова Л.А.* Strategický manažment v praxi manažéra. Поддержка принятия решений по выработке стратегии развития предприятия / Л. А. Исмагилова, И.Г. Сергеева. — Slovak Republic: Slovak University of Technology in Bratislava, 2007. — pp. 625-651.
59. *Ивахненко В.М.* Курс економічного аналізу : [Навчальний посібник] / В.М. Івахненко. — К. : Знання-Прес, 2002. — 190 с.
60. *Иващенко В.І.* Економічний аналіз господарської діяльності / В.І. Іващенко, М.А. Болух. — К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2001. — 204 с.
61. *Ігнат'єва І.А.* Оцінювання впливу стратегічного вибору на ефективність діяльності промислових підприємств / І.А. Ігнат'єва // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 12. — С.136-141.
62. *Ізмайлова К.В.* Фінансовий аналіз : [навчальний посібник] / К.В. Ізмайлова. — К. : МАУП, 2000. — 152 с.
63. *Касьяненко В.О.* Моделювання та прогнозування економічних процесів. Конспект лекцій : [Навч. посібник] / В.О. Касьяненко, Л.В. Старченко. — Суми : ВТД «університетська книга», 2006. — 185 с.
64. *Кизим М.О.* Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: [Монографія] / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак. — Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. — 144 с.

65. Кислухина И. Проблемы формирования концептуальных и методологических основ антикризисного управления / И. Кислухина // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 6. — С.36-40.

66. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : [Монографія] / В.Р. Кігель. — К. : ЦУЛ, 2003. — 202 с.

67. Кобзарев О.В. Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / О.В. Кобзарев, В.В. Алексеев, П.С. Маковеев // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 1. — С.34-37.

68. Ковалев А.П. Диагностика банкротства / А.П. Ковалев. — М. : АО «Финстатинформ», 1995. — 96 с.

69. Ковалев В.В. Финансовый анализ : Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. — М. : Финансы и статистика, 1996. — 432 с.

70. Ковальчук Т.М. Діагностичний аналіз в системі управління підприємством: методологія та методика / Т.М. Ковальчук // Економіка АПК. — 2005. — № 2. — С. 59-63.

71. Колесарь Е. Моделі діагностики банкрутства підприємств України / Е. Колесарь // Економіст. — 2002. — № 10. — С.60-63.

72. Колосс Б. Управління державою III тисячоліття, або Стратегія і тактика побудови Української національної держави / Б. Колосс. — Львів : Ініціатива, 2004. — 976 с.

73. Кольчевская Н. Комплексный анализ и целевое прогнозирование финансового состояния предприятия / Н. Кольчевская, И. Зимненко // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 1. — С.93-99.

74. Коробов М.Я. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий : навчальний посібник / М.Я. Коробов. — К. : Знання, 2001. — 378 с.

75. Костенко Т.Д. Экономический анализ и диагностика stanu сучасного підприємства : [Навчальний посібник] / Т.Д. Костенко та інші. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 400 с.

76. Кочегарова М. Комплексный анализ финансового состояния строительных предприятий / М. Кочегарова // Бизнес-Информ. — 1998. — № 21-28. — С.93-96.

77. Кошкин В.И. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.

78. Кравчук О.Я. Диагностика рівня та критерії оцінки корпоративної безпеки суб'єктів господарювання / О.Я. Кравчук, П.Я. Кравчук // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Випуск 1 (1). Редкол.: відп.ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. — Луцьк, 2004. — 180 с.

79. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : [Навчальний посібник] / Н.С. Краснокутська. — Київ: ЦУЛ, 2005. — 352 с.

80. Крепкий Л.М. Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы, пути совершенствования / Л.М. Крепкий. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. — 215 с.

81. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2008. — 366 с.

82. *Кривов'язюк І.В.* Підприємство в умовах ринку : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2009. — 840 с.

83. *Кривов'язюк І.В.* Зростання промислового виробництва в умовах запровадження інноваційної моделі розвитку Волині / І.В. Кривов'язюк // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки (Збірник наукових праць). Вип.6 (XLIV). В 4-х ч. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М.І.Долішній. — Ч.1 — Львів, 2003. — С. 48-57.

84. *Кривов'язюк І.В.* Методи оцінки об'єктів нежитлової нерухомості в умовах трансформації економіки / І.В. Кривов'язюк // Збірник наукових праць: Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону. — Луцьк: «Надтир'я», 2004. — Вип. X. — С. 246-252.

85. *Кривов'язюк І.В.* Ринок нерухомості : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2006. — 336 с.

86. *Кривов'язюк І.В.* Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — Луцьк : «Надтир'я», 2005. — 138 с.

87. *Кривов'язюк І.В.* Економічна діагностика підприємства : теорія, методологія та практика застосування: [монографія] / — Луцьк : Надтир'я, 2007. — 260 с.

88. *Кривов'язюк І.В.* Теоретичні та методичні засади комплексної економічної діагностики діяльності промислового підприємства / І.В. Кривов'язюк, О. Скулинець // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. ЛДТУ. Випуск 3(10). — Луцьк, 2006. — С. 167-176.

89. *Кривов'язюк І.В.* Роль і місце комплексної економічної діагностики в системі управління підприємством / І.В. Кривов'язюк, О. Скулинець // Тези XXI науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу Луцького державного технічного університету. — Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2006. — С. 85.

90. *Кривов'язюк І.В.* Діагностика виробництва в галузях : Методичні вказівки до практичних занять студентів денної форми навчання спеціальності «Менеджмент організації». — Луцьк : РВВ ВІЕМ, 2005. — 40 с.

91. *Кривов'язюк І.В.* Економічна діагностика : Конспект лекцій для студентів спеціальності «Економіка підприємства» факультету бізнесу денної та заочної форм навчання / — Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2006. — 128 с.

92. *Кривов'язюк І.В.* Напрямки нарощування обсягів експортно-імпортних операцій в Україні: регіональний аспект / І.В. Кривов'язюк // Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 2(5). — Луцьк, 2005. — С. 33-39.

93. *Кривов'язюк І.В.* Ризик в антикризовому управлінні підприємством / І.В. Кривов'язюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 2(4). — Луцьк, 2005. — С. 155-165.

94. *Кривов'язюк І.В.* Цільові способи управління : Методичні вказівки до виконання контрольної роботи для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організації». — Луцьк : РВВ ВІЕМ, 2005. — 40 с.

95. *Кузьмін О.Є.* Економіка та менеджмент : [Навч. посібник] / Кузьмін О.Є., Тивончук І.О., Фещур Р.В. та ін. — Львів : Державний університет «Львівська політехніка», 1996. — 828 с.

96. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [Навчальний посібник] / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Львів : Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. — 228 с.

97. Кульгавий В. Державна технічна політика в АПК — основні напрямки та завдання / В. Кульгавий // Техніка АПК. — 2005. — № 7. — С. 10-11.

98. Кунцевич В.О. Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 1. — С. 68-75.

99. Кунцевич В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 7. — С. 123-130.

100. Лагун М.І. Методичні прийоми проведення аналізу фінансового стану підприємства / М.І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 5. — С. 55-60.

101. Лагун М.І. Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства / М.І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. — 2004. — № 5. — С. 45-51.

102. Лафта Дж. К. Управленческие решения : [Учебное пособие] / Дж. К. Лафта. — М. : ООО фирма «Благовест — В», 2004. — 304 с.

103. Линовицька С.А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С.А. Линовицька // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5. — С. 49-57.

104. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [Монографія] / Л.О. Лігоненко. — К. : КДТЕУ, 2001. — 580 с.

105. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : [опорний конспект лекцій] / Л.О. Лігоненко. — К. : КНЕУ, 2003. — 270 с.

106. Логинов Г.В. Матрица диагностики предприятия / Г.В. Логинов, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 5. — С. 21-24.

107. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. — 2005. — № 2. — С. 52-56.

108. Лук'янова В.В. Економічний ризик : [Навч. посібник] / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К. : Академвидав, 2007. — 464 с.

109. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : [Учебное пособие] / Н.П. Любушин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 448 с.

110. Макаренко І.О. Проблеми санації та розвитку виробничої діяльності сільгоспмашинобудування України / І.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 7. — С. 122-126.

111. Макаренко І.О. Сучасний механізм стабілізації діяльності підприємств харчової промисловості / І.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 2. — С. 93-100.

112. Макаренко І.О. Системний аналіз механізмів фінансової стабілізації машинобудівного підприємства / І.О. Макаренко // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентів України / За заг.ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. — К.: Видавництво НАДУ, 2005. — Вип.2. — 552 с. — С. 177-181.

113. *Малова Т.Л.* Комплексний підхід до визначення інвестиційної привабливості акціонерного товариства / Т.Л. Малова, Л.С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 4. — С. 14-15.

114. *Манів З.О.* Економіка підприємства : [Навчальний посібник] / З.О. Манів, І.М. Луцький. — К. : Знання, 2004. — 580 с.

115. *Маргасова В.С.* Комплексна оцінка впливу системи управління оборотним капіталом на фінансовий стан підприємств харчової промисловості / В.С. Маргасова // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 6. — С. 47-52.

116. *Маркова Ю.В.* Фактори впливу на виробничо-інноваційну стратегію машинобудівних підприємств / Ю.В. Маркова // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 12. — С. 128-135.

117. *Масленченков Ю.С.* Стратегический и кризисный менеджмент фирмы : [Учебное пособие для вузов] / Ю.С. Маслаченко, Ю.Н. Тронин. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2005. — 884 с.

118. *Матвеева С.* Диагностика предприятия и ее модели / С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 2. — С. 112-118.

119. *Матвеева С.* Особенности оценки уровня финансовой устойчивости белорусских предприятий / С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 8. — С. 48-56.

120. Менеджмент для магистров : [Учебное пособие] / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. — 762 с.

121. Менеджмент организации : современные технологии / Под ред. проф. Н.Г. Кузнецова, проф. И.Ю. Солдатовой. — Ростов на Дону : «Феникс», 2002. — 480 с.

122. *Мержа Н.В.* Аналіз сучасної структури джерел фінансування акціонерних товариств на сучасному етапі розвитку економіки України / Н.В. Мержа // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 2. — С. 7-12.

123. *Мерзликина Г.С.* Финансовый менеджмент : оценка несостоятельности предприятия / Г.С. Мерзликина. — Волгоград : ВГТУ, 1998. — 70 с.

124. *Мец В.О.* Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : [Навчальний посібник] / В.О. Мец. — К. : Вища школа, 2003. — 278 с.

125. *Микитенко В.В.* Диагностика стратегічного потенціалу підприємства / В.В. Микитенко, І.А. Ігнатієва // Вісник економічної науки України. — 2005. — № 2. — С. 77-80.

126. *Минухин С.В.* Формирование информационного обеспечения системы управления бизнес-процессами предприятия / С.В. Минухин // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 10. — С. 170-177.

127. *Мищенко А.П.* Стратегічне управління : [Навчальний посібник] / А.П. Мищенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.

128. *Мних С.В.* Економічний аналіз : [Підручник] / С.В. Мних. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 412 с.

129. *Москаленко В.П.* Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В.П. Москаленко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 6. — С. 180-191.

130. *Надворний О.Б.* Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України / О.Б. Надворний // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 1. — С. 110-115.

131. *Нестеренко Ж.К.* Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: [Навчальний посібник] / Ж.К. Нестеренко, А.В. Череп. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 122 с.

132. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. — К.: ДП «Експрес — Поліграф», 2001. — 560 с.

133. *Павлов В.І.* Приватизація державних підприємств: [Навчальний посібник] / Павлов В.І., Кривов'язюк І.В. — Луцьк: «Надстир'я», 1998. — 180 с.

134. *Павлов В.І.* Економічний механізм функціонування підприємства: структурований курс лекцій: [Навчальний посібник] / Павлов В.І., Кривов'язюк І.В. — Луцьк: Надстир'я, 1999. — 120 с.

135. *Павлов В.І., Кривов'язюк І.В., Фесіна Ю.Г.* Економіка і організація діяльності підприємства галузі (фірми): Методичні рекомендації до виконання курсового проекту та самостійної підготовки для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Економіка підприємства». — Луцьк: «Надстир'я», 2002. — 44 с.

136. *Панченко А.І.* Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А.І. Панченко // Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 133-137.

137. *Погорелова М.В.* Оценка эффективности организационных структур управления при изменениях во внешней среде / М.В. Погорелова // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 7. — С. 126-133.

138. *Поліщук Н.В.* Методи аналізу діяльності підприємства / Н.В. Поліщук // Фінанси України. — 2001. — № 1 (62). — С. 61-66.

139. *Продіус І., Новиков В.* Концепція економічної діагностики розвитку підприємства / І. Продіус, В. Новиков // Економіка України. — 1992. — № 6. — С. 56-61.

140. *Прокопенко І.Ф., Ганін В.І., Петряєва З.Ф.* Курс економічного аналізу: Підручник / За ред. І.Ф. Прокопенка. — Харків: Легас, 2004. — 384 с.

141. *Проценко Н.Б.* Діагностика параметрів економічної стійкості підприємств / Н.Б. Проценко // Експрес-новини: Наука, техніка, виробництво. — 2006. — № 3-4. — С. 1-4.

142. *Путятин Ю.* Механизмы финансовой стратегии предприятия / Ю. Путятин // Бизнес Информ. — 1999. — № 5-6. — С. 86-89.

143. *Рапопорт В.Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В.Ш. Рапопорт. — М.: Экономика, 1988. — 127 с.

144. *Реген В.* Управление комплексным развитием предприятия / Реген В., Ткаченко Е.А. — СПб.: Издательство Вернера Регена, 2006. — 256 с.

145. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: [Навчальний посібник] / К.І. Редченко. — Львів: «Новий Світ — 2000», «Альтаїр — 2002», 2003. — 272 с.

146. *Рєпіна І.М.* Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М. Рєпіна // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. — 1998. — № 2. — С. 262-271.

147. *Рибалка О.* Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства / О. Рибалка // Економіст. — 2005. — № 9. — С. 63-65.

148. *Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент: [Учебное пособие для вузов] / Н.В. Родионова. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2002. — 223 с.

149. *Ру Домінік, Сульє Даніель*. Управління. Пер. з фр. — К. : Основи, 1995. — 442 с.
150. *Рупняк М.Я.* Фінансові методи регулювання діяльності акціонерних товариств / М.Я. Рупняк // Фінанси України. — 2005. — № 9. — С. 56-63.
151. *Рябчун Ю.* Забезпечення безкризового функціонування підприємства / Ю. Рябчун // Вісник КНТЕУ. — 2006. — № 1. — С. 74-76.
152. *Савицька Г.В.* Економічний аналіз діяльності підприємства : [Навчальний посібник] / Г.В. Савицька. — К. : Знання, 2004. — 654 с.
153. *Савицькая Г.В.* Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности : [Учебное пособие] / Г.В. Савицька. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 384 с. — (Высшее образование).
154. *Салига С.Я.* Антикризове фінансове управління підприємством : [Навчальний посібник] / С.Я. Салига. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 208 с.
155. *Савченко В.* Українському селу — надійну вітчизняну техніку / В. Савченко // Техніка АПК. — 2006. — № 5. — С. 8-9.
156. *Сагалакова Н.О.* Економічна діагностика діяльності торговельного підприємства: Дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.07.05 / НАН України, Полтавський університет споживчої кооперації України. — Полтава, 2006. — 240 с.
157. *Семенов А.Г.* Особливості діагностики фінансового стану ЗАТ «ЗАЗ» / А.Г. Семенов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 2. — С. 231-237.
158. *Ситник В.Ф.* Системи підтримки прийняття рішень : [Навчальний посібник] / В.Ф. Ситник. — К. : КНЕУ, 2004. — 614 с.
159. *Скібіцький О.М.* Стратегічний менеджмент : [Навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 312 с.
160. *Скоробогата Л.* Облікові технології діагностики економічного потенціалу підприємства / Л. Скоробогата // Економіст. — 2004. — № 11. — С. 76-78.
161. *Скудар Г.* Управління великим акціонерним товариством / Г. Скудар // Економіка України. — 1998. — № 2. — С. 14-19.
162. *Соколова Л.В.* Фінансова привабливість підприємства: оцінка та перспективи застосування / Л.В. Соколова // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 6. — С. 48-56.
163. *Сокиринська І.Г.* Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / І.Г. Сокиринська // Фінанси України. — 2003. — № 1. — С. 88-95.
164. *Стагистичний щорічник України за 2010 рік* / За ред. О.Г. Осауленка. — К. : Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агенство». — 2011. — 576 с.
165. *Тарасенко Н.В.* Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / Н.В. Тарасенко. — Львів : «Новий Світ — 2000», 2004. — 344 с.
166. *Тесленко Т.І.* Модель діагностики банкрутства підприємств машинобудівної галузі / Т.І. Тесленко, Г.В. Мамонова // Фінанси України. — 2006. — № 3. — С. 106-112.
167. *Терещенко О.* Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. Терещенко // Економіка України. — 2003. — № 8. — С. 83-85.

168. *Тиводар Т.М.* Методика комплексної оцінки кредитоспроможності позичальника при наданні товарних кредитів / Т.М. Тиводар // Економіка, фінанси, право. — 2005. — № 2. — С. 19-23.

169. *Ткаченко А.М.* Діагностика фінансової стабільності підприємства / А.М. Ткаченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 4. — С. 354-358.

170. *Ткаченко Л.В.* Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління / Л.В. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 4. — С. 158-164.

171. *Тоцький В.І.* Організаційний розвиток підприємства : [Навчальний посібник] / Тоцький В.І., Лавриненко В.В. — К. : КНЕУ, 2005. — 247 с.

172. *Ткаченко Л.В.* Методи та інструменти посилення впливу механізму управління на діяльність підприємств / Л.В. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 3. — С. 92-96.

173. *Управленческое консультирование* : Пер. с англ. / Под ред. М.Кубра. — Т. 1. — М. : Интерэксперт, 1992. — 319 с.

174. *Фаріон І.Д., Савчук Л.І., Жукевич С.М.* Діагностика і економічний аналіз в сфері послуг : [Курс лекцій] / За редакцією д.е.н., професора Фаріона І.Д. — Т. : Економічна думка, 2005. — 260 с.

175. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент : [Учебник] / Р.А. Фатхутдинов. — 8-е изд., испр и доп. — М. : Дело, 2007. — 448 с.

176. *Фатхутдинов Р.А.* Управленческие решения : [Учебник] / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 344 с.

177. *Федонін О.С.* Потенціал підприємства : формування та оцінка : [Навчальний посібник] / Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2006. — 316 с.

178. *Федоренко В.Г.* Інвестування : [Підручник] / В.Г. Федоренко. — К. : Алеута, 2006. — 443 с.

179. *Федоренко В.Г.* Оцінка та діагностика фінансового стану підприємства / В.Г. Федоренко, Е.Р. Якушев // Економіка та держава. — 2004. — № 1. — С. 26-29.

180. *Фінансово-економічний аналіз* : [Підручник] / Буряк П.Ю., Римар М.В., Бець М.Т. та ін. Під заг.ред. П.Ю. Буряка, М.В. Римара. — К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004. — 528 с.

181. *Фомин Я.А.* Диагностика кризисного состояния предприятия : [Учебное пособие для вузов] / Я.А. Фомин. — М. : ЮНИТИ — ДАНА, 2003. — 349 с.

182. *Хотомлянський О.* Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей / О. Хотомлянський // Економіка України. — 2003. — № 3. — С. 35-41.

183. *Чемерис А.* Методи оптимізації в економіці : [Навчальний посібник] / Чемерис А., Юринець Р., Мицишин О. — К. : ЦУЛ, 2006. — 152 с.

184. *Чепурко В.В.* Моделі ситуативної діагностики фінансового стану аграрних підприємств / В.В. Чепурко // Фінанси України. — 2000. — № 6. — С. 79-90.

185. *Череп А.В.* Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / А.В. Череп. — К. : Кондор, 2005. — 160 с.

186. *Чернелевський Л.М.* Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : [Підручник] / Л.М. Чернелевський. — К. : Пектораль, 2003. — 312 с.
187. *Черняк Ю.И.* Системный анализ в управлении экономикой / Ю.И. Черняк. — М. : Экономика, 1975. — 192 с.
188. *Чуев И.Н.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : [Учебник для вузов] / Чуев И.Н., Чуева Л.Н. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. — 368 с.
189. *Шам Н.* Методика межфирменного анализа финансового состояния предприятия / Н. Шам // Бизнес-Информ. — 1998. — № 23-24. — С. 82-84.
190. *Шандова Н.В.* Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 2. — С. 101-105.
191. *Шандра В.* Стратегічні напрями розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу / В. Шандра // Техніка АПК. — 2006. — № 5. — С. 6-7.
192. *Швецов В.* Теория и практика предпринимательства / В. Швецов // Международный сельскохозяйственный журнал. — 2005. — № 1. — С. 27-31.
193. *Шегда А.В.* Організаційно-економічний механізм управління підприємством при переході до ринкової економіки (теорія і практика): Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.01.02 / Київський університет ім. Т.Г. Шевченка. — К., 1996. — 38с.
194. *Шеремет А.Д.* Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. — М. : ИНФРА-М, 1996. — 172 с.
195. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління : [Підручник] / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид.; перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
196. *Шило В.П.* Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства : [Навчальний посібник] / Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Темченко А.Г., Брадул О.М. — К. : Кондор, 2005. — 240 с.
197. *Шиян Д.В.* Комплексна оцінка фінансового стану галузей економіки / Д.В. Шиян // Фінанси України. — 2002. — № 2. — С. 54-63.
198. *Шморгун Н.П.* Фінансовий аналіз : [Навчальний посібник] / Н.П. Шморгун, І.В. Головка. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 528 с.
199. *Шумилова Ю.А.* Теоретические аспекты диагностики экономического состояния предприятия / Ю.А. Шумилова // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. — 2003. — № 3. — www.perspectives.utmn.ru.
200. Экономика предприятия: Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М., 1999. — 928 с.
201. Экономическая диагностика при хозрасчете и самофинансировании / А.И. Муравьев, А.С. Варганов, К.В. Нерсисян, Г.П. Степанян / Под ред. А.И. Муравьева. — Ереван: Айстан, 1989. — 132 с.
202. Экономическая стратегия фирмы : [Учебное пособие] / Под ред. А.П.Градова. — СПб. : Специальная литература, 1999. — 589 с.
203. *Юксвярав Р.К.* Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн. — М.: Экономика, 1988. — 240 с.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Характеристика методичних підходів в діагностиці стану підприємства.
2. Вибір прийомів і способів аналізу та оцінки стану підприємства.
3. Стратегічні підходи щодо діагностування стану підприємства.

1. Характеристика методичних підходів в діагностиці стану підприємства

Діяльність підприємства і його результатів відображаються в економічних показниках, під якими розуміють кількісну і якісну оцінку досліджуваного явища, процесу, результату.

Економічна діагностика — це багатоступінчаста оцінка результатів діяльності підприємства на основі системи економічних показників, взаємозалежних і доповнюючих один одного [75, с. 250].

Метод діагностики — це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання, тобто тріада:

$$M = (K, I, P), \quad (2.1)$$

де K — система категорій;

I — науковий інструментарій;

P — система регулятивних принципів.

Перші два елементи характеризують статичний компонент методу, останній елемент — його динаміку.

Категорії діагностики — це найбільш загальні, ключові поняття даної науки. У їхньому числі: фактор, модель, ставка, відсоток, дисконт, опціон, грошовий потік, ризик, леверидж і ін. Функціонування будь-якої соціально-економічної системи здійснюється в умовах складної взаємодії комплексу факторів внутрішнього і зовнішнього порядку. Фактор — причина, рушійна сила якого-небудь процесу чи явища, що визначає його характер чи одну з його основних рис. Усі фактори, що

впливають на систему і визначають її поведження, знаходяться у взаємозв'язку і взаємообумовленості.

Сукупність правил і прийомів виконання окремої роботи називають її методикою. Будь-яка методика містить спеціальні прийоми обробки й напрямки використання показників, тобто інструментарій.

Науковий інструментарій (апарат) діагностики — це сукупність загальнонаукових і конкретно-наукових способів дослідження фінансової діяльності суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність. Принципи діагностики регулюють процедурну сторону, його методології і методики. До них відносять: системність, комплексність, регулярність, наступність, об'єктивність.

Основним елементом методу будь-якої науки є її науковий апарат. В даний час практично неможливо відокремити прийоми та методи будь-якої науки, як властиві винятково їй — спостерігається взаємопроникнення наукових інструментаріїв різних наук. У діагностиці також можуть застосовуватися різні методи, розроблені споконвічно в рамках тієї чи іншої економічної науки [69, с. 56-57, 61].

Параметри — показники стану об'єкта, які не підлягають однозначному та точному визначенню (невимірювані) [51, с. 17].

В економіці діагностичні методи в першу чергу стали застосовуватися в практиці управлінського консультування підприємств, організація якого висвітлювалась у роботах таких видних економістів, як М.Кубра (США), В.Ш.Раппопорт (Росія), Р.К.Юксв'ярава, М.Я.Хабакус, Я.А.Лейман (Естонія) [143; 203 та ін.], в яких описується практика організації процесу управлінського консультування.

Для діагностування характерні такі особливості:

- на етапі виявлення причин, впливаючих на проблему, що стоїть перед підприємством, частіше усього використовуються формалізовані суб'єктивні методи одержання даних: спостереження, опитування, тести, бесіди;
- аналіз і оцінка фактів не завжди мають кількісні характеристики, часто відсутні критерії і база для порівняння;
- при побудові причинно — наслідкового зв'язку виникнення проблеми дуже часто не використовуються сучасні економіко — математичні методи.

У цілому для використання діагностичних методів характерна відсутність належного системного підходу, превальювання якісних оцінок («погано», «так-ні» і т.д.) над кількісними методами, а також суб'єктивний характер багатьох висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів. Крім того, діагностування оперує в основному статичними оцінками, визначаючи стан об'єкта на певний момент часу, що не дозволяє за «слабкими сигналами» випереджаюче

керувати процесами стійкого функціонування підприємства. Отже, характерними особливостями і одночасно недоліками використання діагностичних методів є: відсутність системного підходу, пріоритетність якісних оцінок над кількісними методами, суб'єктивний характер висновків внаслідок використання великої кількості експертних методів.

Так, І.Бланк використовує діагностичні методи при оцінці параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді. При цьому він пропонує дві системи діагностики: систему експрес-діагностики та систему фундаментальної діагностики. Як систему індикаторів оцінки загрози банкрутства підприємства І.А. Бланк пропонує застосовувати 41 абсолютний і відносний показники, що характеризують різноманітні сторони фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому він виділяє три принципові характеристики оцінки масштабів кризового фінансового стану підприємства: легка фінансова криза; глибока фінансова криза; фінансова катастрофа [64, с. 83-85].

Н.Г.Данилочкіна у своєму дослідженні використовує метод діагностики за «слабкими сигналами». Авторка пропонує за допомогою системи моніторингу відловлювати сильні і слабкі сигнали, що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовища. За цією метою Н.Г.Данилочкіна використовує методи оперативної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою системи показників, що характеризують рентабельність, оборотність, платоспроможність, покриття боргів і ліквідність, фінансову стійкість підприємства.

У ряді країн (США, Великобританії, Франції, Росії) велике застосування одержали наступні методи діагностики фінансової ситуації на підприємстві – статистичний метод під загальною назвою «скоринг» та метод А-рахунку, в основі якого бальна експертна оцінка, запропонована Дж.Аргенті [174, с. 7-8].

Метод «скоринг» включає два різновиди: credit-men; дискримінантних показників платоспроможності.

Так, метод credit-men у Франції розробив Ж.Депальян, який запропонував характеризувати фінансову ситуацію на підприємстві за допомогою слідуєчих п'ятьох коефіцієнтів [72, с. 289]: швидкої ліквідності (R_1); кредитоспроможності (загальної заборгованості) (R_2); іммобілізації власного капіталу (R_3); оборотності запасів (R_4); оборотності дебіторської заборгованості (R_5).

Для кожного з перерахованих вище показників визначається нормативне значення, що потім порівнюється з показником аналізованого підприємства. Потім ці відносні показники інтегруються за допомогою такого рівняння:

$$N = 25R_1 + 25R_2 + 10R_3 + 20R_4 + 20R_5. \quad (2.2)$$

Якщо числове значення інтегральної оцінки (N) фінансової ситуації на підприємстві дорівнює 100, то фінансова ситуація оцінюється як нормальна, при $N < 100$ фінансова ситуація викликає занепокоєння.

Найбільш відомими дослідниками, які при діагностиці фінансової ситуації на підприємстві використовували метод дискримінантних показників платоспроможності, були Е.І. Альтман (США), Р. Ліс, Таффлер, Тішоу (Великобританія), М. Гольдер, Конан (Франція) [87, с. 70].

Метод дискримінантних показників полягає в тому, що на базі коефіцієнтів, оцінюється фінансова ситуація на підприємстві з точки зору його життєздатності і безперервності господарської діяльності в короткостроковому періоді. Якщо коефіцієнти методу *credit-men* обираються об'єктивним шляхом, коефіцієнти цього методу — суб'єктивним шляхом внаслідок дослідження відповідно до техніки дискримінантного аналізу.

Алгоритм такого дослідження полягає в наступному: за один і той же період, на основі коефіцієнтів, які вважаються визначальними, порівнюються дві вибірки підприємств, сформованих за обсягом або видом діяльності, при цьому одна з вибірок включає підприємства, що мають фінансові труднощі, а інша — фінансово стійкі підприємства; з використанням різних статистичних тестів визначаються коефіцієнти, які дають змогу обрати кращі підприємства, подані в одній з двох вибірок; визначити з використанням прийомів дискримінантного аналізу лінійну комбінацію Z з визначальних коефіцієнтів (X_i):

$$Z = a_1 X_1 + a_2 X_2 + \dots + a_n X_n, \quad (2.3)$$

де a — коефіцієнти рівняння.

Прикладом такої моделі є показник платоспроможності Z Конана і Гольдера.

Дж. Аргенті, автор методу А-рахунку, дослідивши збанкрутілі фірми, прийшов до висновку, що вони пройшли через три стадії: недоліки, помилки і симптоми. Автор методу на кожній стадії чинникам надав певну кількість балів і розрахував агрегований показник (А-рахунок). Критерій оцінки фінансової ситуації на підприємстві такий: чим більше А-рахунок, тим гірше ситуація.

Пятифакторна модель Z -рахунку Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2k_1 + 1,4k_2 + 3,3k_3 + 0,6k_4 + 0,999k_5, \quad (2.4)$$

де k_1 — частка оборотних засобів у активах;

k_2 — рентабельність активів за нерозподіленим прибутком;

k_3 — рентабельність активів за прибутком від реалізації продукції;

k_4 — коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу;

k_5 — віддача всіх активів.

У запропонованій моделі перший фактор характеризує платоспроможність підприємства; другий і четвертий — відображають структуру капіталу; третій — рентабельність активів; п'ятий — оборотність засобів [87, с. 71].

Залежно від фактичного значення Z-рахунку ступінь можливості банкрутства підприємства можна поділити за декількома групами: 1,8 і менше — дуже висока; від 1,8 до 2,7 — висока; від 2,7 до 2,9 — існує можливість; від 2,91 і вище — дуже низька. Точність прогнозу в цій моделі протягом одного року становить 95%, двох років — 83% [12, с. 87].

У.Бівер для діагностики фінансової ситуації на підприємстві запропонував свою систему показників. При цьому він рекомендував досліджувати тренди цих показників. Він запропонував градацію п'яти показників за числовим значенням. Однак показник може приймати невказані значення і підприємство по різних показникам може попадати в різні класи. Виявити схильність підприємств до банкрутства можна за допомогою наступних коефіцієнтів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

СХИЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДО БАНКРУТСТВА ПО У.БІВЕРУ [81, с. 134]

Показник	Формула	Значення показника		
		сприятливі підприємства	за 5 років до банкрутства	за 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток-Амортизація) / (Довго + Короткострокові зобов'язання)	0,4—0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	Чистий прибуток × 100% / Активи	6—8	4	-22
Фінансовий леверидж	(Довго + Короткострокові зобов'язання) / Активи	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(Власний капітал — Позаоборотні активи) / Активи	0,4	< 0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання	< 3,2	< 2	< 1

Російські економісти А.В. Донцова і Н.А. Нікіфорова для складання своєї моделі діагностики банкрутства проводили інтегральну бальну оцінку фінансової стійкості підприємств [71, с. 60-63].

Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства Р.Сайфуліна та Г.Кадикова передбачає розрахунок рейтингового числа (R), яке визначається як сума добутоків сталих параметрів рівняння та відповідних п'яти показників: коефіцієнт забезпеченості власними засобами, коефіцієнт поточної ліквідності, інтенсивність обороту авансового капіталу, коефіцієнт менеджменту та рентабельність власного капіталу:

$$R = 2k_3 + 0,1k_{\text{пл}} + 0,08k_{\text{ін}} + 0,45k_{\text{м}} + 1,0k_{\text{р}} . \quad (2.5)$$

При відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтингове число дорівнює 1, якщо менше 1, то фінансовий стан незадовільний [12, с. 88-89].

За кордоном одним із нових напрямків діагностики фінансової ситуації на підприємствах стало використання систем-експертів, з яких найбільш відомою є система, запропонована Б.Коласом [72, с. 214].

Система-експерт є інформаційною програмою, за допомогою якої аналітик будь-якої кваліфікації спроможний аналізувати фінансову ситуацію на підприємстві. Схематично система-експерт може бути подана у виді трьох основних елементів: бази знань, бази фактів і блока розробки рішень.

В.А.Забродським запропонована експертна система діагностики фінансової ситуації на підприємстві, що використовує структурний і статичний підходи.

Виділяють різні моделі оцінки фінансового стану підприємства. Серед них варто виділити чотирифакторну модель прогнозування банкрутства Т.Таффлера [87, с. 72]:

$$Z = 0,53 \text{ (Прибуток від реалізації / Короткострокові зобов'язання)} + 0,13 \text{ (Оборотні активи / Сума зобов'язань)} + 0,18 \times \text{(Короткострокові зобов'язання / Сума активів)} + 0,16 \times \text{(Виторг / Сума активів)}. \quad (2.6)$$

Якщо величина Z -рахунка більше 0,3, то в підприємства непогані довгострокові перспективи; якщо менше 0,2, то банкрутство дуже ймовірне.

У 1972 р. Ліс одержав наступну формулу [87, с. 73]:

$$Z = 0,063 \times \text{(Оборотний капітал / Сума активів)} + 0,092 \times \text{(Прибуток від реалізації / Сума активів)} + 0,057 \times \text{(Нерозподілений прибуток / Сума активів)} + 0,001 \times \text{(Власний капітал / Позиковий капітал)}. \quad (2.7)$$

Тут критичне значення склало 0,037.

Всі розглянуті зарубіжні методи мають ряд недоліків при використанні в Україні: на показники діяльності українських підприємств бі-

льший вплив мають фактори неекономічного характеру; більшість коефіцієнтів не мають такого впливу на фінансову стійкість підприємств в Україні, яким вони володіють в розвинутих країнах і навпаки; пропоновані межі стійкості часто недосяжні для вітчизняних підприємств.

Міжнародний центр перспективних досліджень на предмет основних факторів, що призводять до кризового стану підприємства, отримав деякі дані (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**СТУПІНЬ ВПЛИВУ ФАКТОРА НА СХИЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ДО БАНКРУТСТВА**

Фактор, впливаючий на схильність до банкрутства	Розрахунок	%	%%	%%%	Кр.зн.%
Рівень податкового тиску	Податкові платежі / прибуток	87,125	90	18	50
Недостатність оборотних засобів	Власні оборотні засоби / сума оборотних засобів	67,85	70	14	30
Низький попит (погана маркетингова політика)	Обсяг виробництва / місткість ринку	60,5	60	12	10
Високі % ставки по кредитах	Рентабельність / % по кредиту	37,875	40	8	110
Інші технології виробництва	Прибуток / основні засоби	18	20	4	25
Несприятливий вплив законодавства	% зміни прибутку	14,275	15	3	30
Нестача сировини і матеріалів	Нестача сировини / необхідна сировина	16,675	15	3	10
Низький рівень кваліфікації персоналу	Кваліфікований персонал / Чисельність ппп	2,8	3	0,5	70
Знос виробничих потужностей	Ступінь зносу / початкова вартість основних фондів	3,375	3	0,5	60
<i>Порогове (крокове) значення</i>		40	40	10	600

Примітка. % — питома вага впливу досліджуваного фактору на схильність підприємства до банкрутства;

%%, %%% — спрощений вид питомих ваг коефіцієнтів, який найбільш пристосований для будівництва нескладних моделей прогнозування кризи на підприємстві.

→, ← — напрям впливу вказаного фактору на схильність підприємства до банкрутства. (криза, стабільність) [87, с. 73-74].

На основі отриманих даних можлива побудова якісної, кількісної чи змішаної моделі оцінки схильності українських підприємств до банкрутства, що на даний час є досить актуальним для України, так як ця сфера діагностики в країні не розвинута.

Якісна модель найбільш проста і, відповідно, неточна. Фінансовий менеджер для діагностики стану підприємства повинен відповісти на питання з таблиці, і у випадку позитивної відповіді на них сумувати в стовбцях %% і %%% бали. Отриману суму балів необхідно зрівняти з запропонованим пороговим значенням. Якщо вона виявиться більше даної межі, то підприємство далеко від банкрутства, якщо виявиться в межі між пороговим значенням і його подвоєним значенням, то можливість банкрутства не виключається, а у випадку перевищення його подвоєного значення ймовірність банкрутства дуже велика і необхідно приділити велику увагу на фінансову політику підприємства.

Критичне значення показника використовується для побудови *кількісної* багатофакторної дискримінантної моделі, воно визначає межу безпеки даного критерія для нормального функціонування підприємства. Виходячи з критичних значень показників можна розрахувати критичне число:

$$K = 87,125 \times K1 + 67,85 / K2 + 60,5 / K3 + 37,875 / K4 + 18 / K5 + 14,275 \times K6 + 16,675 \times K7 + 2,8 / K8 + 3,375 \times K9. \quad (2.8)$$

Суть *змішаної моделі* полягає в порівнянні показників діяльності підприємства з пропонованими критичними значеннями показників, і у випадку перевищення перших над другими, якщо фактор прямо впливає на «діагноз», і у іншому випадку, якщо фактор впливає обернено, бали сумуються і оцінюються як в якісній моделі [87, с. 74].

Дані, отримані в результаті комплексної діагностики кризового стану одного підприємства різними методиками, можуть бути прямо протилежними. Тому для розробки інструментарію діагностики кризового стану, використовуючи практику дискримінантного аналізу, в системі антикризового управління доцільно провести ряд заходів: насамперед продовжити вивчення комплексних багатофакторних моделей діагностики кризового стану та банкрутства підприємств з урахуванням їхньої галузевої специфіки; дослідити можливі шляхи адаптування даних моделей до фінансово-господарської діяльності українських підприємств; сформувати статистичну базу для розробки власних моделей за допомогою основних методів антикризового управління [12, с. 89].

Таким чином, проведене вище дослідження використання діагностичних методик у практиці господарювання підприємства показало, що в порівнянні з медициною і технікою даний метод в економіці, зокрема

в діагностиці фінансової стійкості функціонування підприємства не знайшов ще належного застосування. Однією з причин цього є недостатня теоретична обробка даного напрямку дослідження. Ряд публікацій та робіт сучасних учених присвячено цій тематиці, однак, на нашу думку, відсутні чітко систематизовані методологічні основи, оскільки існуючі підходи не пропонують моделі, які б задовільнили всі групи зацікавлених користувачів.

В сучасних концепціях діагностики пропонується застосовувати певні моделі або використовувати сукупність моделей та методик. Крім того, пропонуються певні галузеві або тематичні підходи, серед найвідоміших діагностика банкрутства, фундаментальна діагностика підприємства, діагностика підприємств певних галузей (металургійної промисловості, сільського господарства, підприємств харчової промисловості) [104, с. 56]. Перш ніж перейти до безпосереднього аналізу основних методик, розглянемо загальну методологічну основу.

Підходи побудовані переважно шляхом пропозиції застосування певного методу або поєднання методів, серед яких виділяють [87, с. 75-79]:

- метод застосування інтегральної (факторної) моделі;
- метод експертних оцінок фінансових коефіцієнтів або фінансових індикаторів;
- комбінований метод.

Метод інтегральної (факторної) моделі передбачає побудову математичної оцінки сукупності індикаторів залежно від їхньої значущості для моделі, тобто має на меті створення та дослідження динаміки інтегрального показника, побудованого на чітко обумовленому механізмі математичних залежностей між обраними групами показників. Більшість моделей розглядає такі показники, як платоспроможність, ліквідність, рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, оберненість позичкового капіталу.

Серед таких моделей широко відомою є модель Альтмана і модель Бівера, розглянуті нами вище. Також до них можна віднести моделі Фулмера, Спрінгейта, Сайфуліна, Кадикова та інших дослідників. Сутність методу інтегральної факторної моделі полягає в тому, що для діагностики певного тренду задається шкала значень, які відповідатимуть тому чи іншому прогнозованому значенню — якісній оцінці. Прогнозоване значення являє собою чисельне значення, яке отримане як співвідношення факторів зважених на їхню значущість. Значущість факторів та їхній склад визначаються емпіричним шляхом — шляхом дослідження певної кількості підприємств, якісний стан яких у досліджуваній період відповідає спектру шкали значень. Початково така шкала значень в більшості моделей мала на меті оцінку ризику банкрутства.

Дослідженню саме цього параметру приділяли увагу майже всі дослідники. Крім того, дослідження стосувалися здебільшого діагностики стану підприємства. Проводячи аналіз якісних показників підприємства за допомогою зазначених моделей у динаміці допомагає виявити динаміку розвитку підприємства, динаміку освоєння потенціалу та відповідність вектору розвитку обраній стратегії.

Поряд із так званими «традиційними» показниками, які розглядаються для діагностики потенціалу підприємства, такі як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, увага дедалі приділяється «новим» показникам таким, як економічна додана вартість (EVA), прибуток до виплати процентів, податків та дивідендів (EBIDTA), ринкова додана вартість (MVA), показник сукупної акціонерної доходності (TSR), грошовий потік віддачі на інвестиційний капітал (CFROI) та інші.

Метод експертних оцінок фінансових коефіцієнтів або фінансових індикаторів передбачає проведення діагностики шляхом аналізу певного набору коефіцієнтів та фінансових індикаторів у динаміці та побудову перспективної динаміки коефіцієнтів, базуючись на аналізі економічного розвитку підприємства, стратегії та ступеню фактичного освоєння. Здебільшого пропонується оцінити загальне середовище функціонування підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників шляхом експертної оцінки (стан конкурентів, перспективи ринку, політичні та макроекономічні ризики, а також менеджмент підприємства, включаючи менеджмент окремих бізнес-процесів на підприємстві); проводити горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності підприємства в динаміці; проводити аналіз кореляції динаміки та структури активів, пасивів, капіталу та доходів і витрат з обраною підприємством стратегією та стратегічними планами, здійснювати перспективну діагностику на основі динаміки певних фінансових коефіцієнтів, таких як ліквідність, рентабельність, забезпеченість ресурсами тощо.

Отримані дані за результатами аналізу фінансових показників пропонується надати групі експертів для проведення перспективної діагностики — побудови планового бюджету або фінансового плану, який міститиме основні показники фінансової звітності. Моделі мають на меті порівняння динаміки фінансових показників і факторів, які не мають чисельної оцінки. Дані, отримані в результаті аналізу коефіцієнтів та показників, слід аналізувати шляхом побудови матриць або динамічних рядів.

На відміну від інтегральної оцінки, яка приводить усі показники до певного інтегрованого значення з урахуванням їхньої значущості та надає чітку шкалу оцінок, в моделях експертної оцінки показники пропонується аналізувати як частину системи SWOT або певної іншої системи оцінок. Тобто

кожний конкретний коефіцієнт аналізуватиметься за кожною конкретною статтею системи оцінок. Скоріш за все оцінці сукупності, взаємозв'язку та структури коефіцієнтів або факторів увага приділена не буде.

Останнім часом досить часто в літературі пропонуються **«комбіновані» методи**, які поєднують у собі частини інструментарію методу інтегральної факторної моделі та методу експертних оцінок і фінансових коефіцієнтів. Здебільшого в комбінованих методах при прогнозуванні та оцінці стану досліджують залежності між індивідуальною динамікою окремих фінансових показників, які обираються на основі аналізу фінансової звітності підприємств.

Такі підходи можуть досить чітко продіагностувати фінансовий потенціал підприємства. Крім того, якщо розглядати придатність моделей діагностики як інформаційної бази управлінських рішень, то перший метод — метод інтегрованої оцінки — швидше за все влаштуватиме кредиторів, оскільки спрямований на діагностування фінансового потенціалу підприємства в аспекті безкризової діяльності, другий — експертної оцінки — влаштує інвесторів, які оцінять надійність та перспективність вкладання коштів.

Обидва методи певною мірою влаштують менеджмент в певних аспектах, але зрозуміло, що на нині не існує такої гнучкої моделі, яка б задовольнила потреби всіх зацікавлених сторін. Тому комбіновані методи підтверджують своє право на існування та подальше дослідження і покращення методологічної основи. Основою побудови комбінованих методів є поєднання діагностики поточної та перспективної (прогнозованої) діяльності підприємства, системи зовнішнього і внутрішнього середовища та системи менеджменту стратегічного розвитку підприємства, виходячи із сукупності вищезазначених факторів. Прихильниками таких методів є і вчені СНД [145: 195].

Одним із комбінованих методів є концепція побудови і застосування системи BSC (Balanced Score Card) — або збалансованої системи показників.

Збалансована система показників — це система, яка відтворює стратегію підприємства в поєднанні із фінансовою її складовою, відносинами із клієнтами, розвитком та навчанням персоналу, організацією внутрішніх процесів. Досвід деяких дослідників та компаній показав, що доцільно аналізувати ще такий аспект, як соціальна складова. К.Редченко пропонує поєднання системи BSC із показником EVA, оскільки «включення EVA в систему BSC дозволяє виправити один із недоліків останньої — недостатній фокус на певному базовому показнику, який відображує ступінь успішності функціонування компанії». Г.Земітана пропонує розглядати комбінований метод як сукупність методів експертних оцінок, детермінованих методів у складі методу про-

порційних залежностей, балансової моделі, стохастичних методів у складі простого регресивного аналізу, багатофакторного регресивного аналізу, авторегресивних залежностей.

У загальному виді показники, які використовуються в економічній діагностиці, поділяють на такі групи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**ГРУПИ ПОКАЗНИКІВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ
В ЕКОНОМІЧНІЙ ДІАГНОСТИЦІ**

Критерій	Показники	
1. За особливостями оцінюваних явищ, операцій, процесів	якісні;	кількісні.
2. За поширеністю використання	узагальнюючі;	спеціальні (часткові)
3. За технологією обробки	первинні; похідні;	аналітичні; синтетичні.
4. За способом розрахунку	абсолютні;	відносні

Характерним для діагностики підприємства за економічними показниками є те, що вони інформують про: джерела формування капіталу; розміри й структуру основного й оборотного капіталу; ефективність використання коштів підприємства; фінансову стійкість й фактори її зміни; симптоми нестабільності фінансового стану підприємства й ключових індикаторів кризових явищ в економіці підприємства. Причинно-наслідкові зв'язки, на яких заснована економічна діагностика, вивчаються на базі результируючих (узагальнюючих) і факторних (часткових) показників.

Розрізняють дві групи методичних підходів до проведення аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, заснованих на структуруванні, виявленні головної ланки встановленні причинно-наслідкових зв'язків і взаємозалежностей, узагальненні (синтезі) отриманих результатів. Основні з них представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**ОСНОВНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ І ДІАГНОСТИКИ
ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Назва методів	Зміст методів
<i>Неформалізовані методи</i>	Логічне, суб'єктивне дослідження
Якісні (абстрактно-логічні)	Аналітичний метод, деталізація, узагальнення, індукція, дедукція, порівняння, евристичні прийоми
Експертний	Оцінка ситуації висококласними фахівцями

Продовження табл. 2.4

Назва методів	Зміст методів
Соціологічний	Анкетування, опитування, співбесіди
Морфологічний	Систематизація наборів альтернативних рішень по можливих сполученнях варіантів і вибір спочатку прийнятних, а потім найбільш ефективних варіантів
Рейтинговий	Систематизація, ранжирування і визначення найкращих результатів по ряду показників
Фактографічний	Аналіз зафіксованих фактів у ЗМІ, наукових працях і т.п.
Моніторинг	Детальний, систематичний аналіз змін
Логічне моделювання	Побудова сценаріїв, систем показників, аналітичних таблиць
Фундаментальний	Вивчення основних тенденцій і визначення основних напрямків динаміки
Технічний	Відображення бажаних згладжених очікувань
<i>Формалізовані методи</i>	Строгі формалізовані аналітичні залежності
Факторний	Виявлення, класифікація й оцінка ступеня впливу окремих факторів
Кон'юктурний	Встановлення поточного стану з позицій співвідношення попиту та пропозиції
Математичний	Балансовий прийом, прийоми елімінування, процентні числа, диференціальний, логарифмічний, інтегральний аналіз, аналіз рівня ризиків, розрахунок простих і складних відсотків, дисконтування
Статистичний	Кореляційний, регресійний, дисперсійний, кластерний, екстраполяційний, коваріаційний аналіз; методи головних компонентів, середніх і відносних величин, прийом виділення «вузьких місць» й «провідних ланок», групування; графічний, табличний і індексний методи обробки рядів динаміки
Стратегічний	STEP-аналіз, модель Портера, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, метод позиціонування, метод складання профілю організації, аналіз ланцюжка створення вартості, аналіз полів бізнесу, матричні побудови, PIMS-аналіз, ABC-аналіз, бенчмаркінг і т.д.
Економіко-математичний	Для прогнозування розвитку подій

Закінчення табл. 2.4

Назва методів	Зміст методів
Фінансово-економічний	Коефіцієнтний метод, метод беззбитковості, рівноважний метод і т.д.
Методи дослідження операцій і прийняття рішень	Використання теорій графів, ігор, масового обслуговування; побудова дерев цілей і ресурсів, байєвий аналіз, сіткове планування
Економетричні	Матричний, гармонійний, спектральний аналіз, виробничі функції, міжгалузевий баланс
Економіко-математич-не моделювання і оптимальне програмування	Дескриптивні (описові), предикативні (передбачувані, прогностичні) і нормативні моделі; системний аналіз, машинна імітація; лінійне; нелінійне, динамічне, опукле програмування

2. Вибір прийомів та способів аналізу і оцінки стану підприємства

Під час діагностики стану підприємства слід використовувати різноманітні прийоми та способи аналізу та оцінки, виходячи з фінансових можливостей, рівня знань персоналу підприємства, вміння підходити до розв'язання проблем завдяки використанню аналітичного інструментарія діагностики. Для кожної конкретної ситуації існують свої прийоми та способи аналізу ситуації, що склалась. Вміння обрати необхідні з них вказує на здатність вирішити існуючу проблему на підприємстві.

Існуючі прийоми та способи аналізу та оцінки стану підприємства слід розподілити на дві основні групи: якісні та кількісні.

Якісні прийоми дослідження не дають числової характеристики явищ, що вивчаються, а тільки відповідають на питання, як досліджувати економічні процеси, вивчають способи підходу до вивчення закономірностей [87, с. 82-83].

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

- *прийом деталізації*. Аналіз економічних явищ — це абстрактне розумове розчленування цих явищ на складові частини з допомогою логічних висновків та моделювання. Розподіл складного явища на окремі елементи дає можливість пізнати сутність явищ та об'єктів, що досліджуються, визначити внутрішні зв'язки та суперечності.

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

Розрізняють деталізацію за часом і місцем виникнення господарського явища. Деталізація за часом (по хронологічних періодах — місяцям, дням, годинникам) дозволяє визначити тенденції розвитку, динаміку й ритмічність виробництва. Деталізація за місцем виникнення господарського явища (цех, служба, відділ, робоче місце) дає можливість визначити значення й ступінь участі кожного окремого підрозділу в результатах діяльності всього підприємства й визначити ступінь відповідальності.

Величина узагальнюючого результуючого показника залежить від впливу багатьох факторів, що діють одночасно, різнонаправлено й з різною силою. При цьому залежність може бути або імовірнісною, або детермінованою. У випадку імовірнісної залежності вплив однієї величини (випадкової) на зміну іншої (випадкової і невідповідно) може мати можливий (імовірнісний) характер. Наприклад, залежність вироблення продукції в одиницю часу розраховуючи на одного працюючого від його кваліфікації, стажу роботи, віку. В умовах детермінованої (функціональної) залежності на зміну узагальнюючого показника кожен значущий фактор впливає однозначно. Тобто кожному значенню фактора-аргумента відповідає одне єдине значення узагальнюючого показника (цільової функції).

Детермінований зв'язок припускає існування наступних типів моделей в економічному аналізі:

а) адитивний тип:

$$A = a + b + c, \quad (2.9)$$

де A — узагальнюючий (результуючий) показник;

a, b, c — фактори.

Економічним прикладом адитивного типу моделі може служити сума витрат на виробництво продукції по економічних елементах і собівартості одиниці продукції за статтями калькуляції.

б) мультиплікативний тип:

$$A = a \times b \times c. \quad (2.10)$$

Наприклад, залежність обсягу випуску продукції від числа одиниць устаткування, бюджету часу одиниці устаткування та її середньогодинної продуктивності.

в) кратний тип:

$$A = \frac{a}{b}. \quad (2.11)$$

Наприклад, залежність фондівіддачі основних виробничих фондів від випуску товарної продукції й середньорічної вартості виробничих фондів або ж розрахунок продуктивності праці як співвідношення обсягу товарної продукції до середньооблікової чисельності персоналу.

г) комбінований (змішаний) тип:

$$A = \frac{a}{c + d}. \quad (2.12)$$

Наприклад, показник рентабельності підприємства, що являє собою відношення чистого прибутку підприємства до суми середньорічної величини основних коштів і середніх залишків нормованих оборотних коштів.

Прийом деталізації застосовується також для продовження розрахункової формули. Наприклад, середньорічна продуктивність одного робітника може бути представлена моделлю:

$$V_{\text{год}} = \frac{O}{\text{Ч}}, \quad (2.13)$$

де O — річний обсяг випуску продукції, грн.;

Ч — число робітників, чол.

Введемо в модель додаткові фактори:

1) людино-дні — число відпрацьованих днів всіма робітниками за рік;

2) людино-години — число годин, відпрацьованих всіма робітниками за рік.

У формулі (2.13) вихідні фактори помножимо й розділимо на додаткові фактори й перегрупуємо їхній у такий спосіб:

$$\begin{aligned} V_{\text{год}} &= \frac{O}{\text{Ч}} \cdot \frac{\text{Чол} - \text{дні}}{\text{Чол} - \text{дні}} \cdot \frac{\text{Чол} - \text{год}}{\text{Чол} - \text{год}} = \\ &= \frac{\text{Чол} - \text{дні}}{\text{Ч}} \cdot \frac{\text{Чол} - \text{год}}{\text{Чол} - \text{дні}} \cdot \frac{O}{\text{Чол} - \text{год}} = \text{Д} \cdot \text{Т} \cdot \text{П}, \end{aligned} \quad (2.14)$$

де Д — кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік (кількість робочих днів у році), дні;

Т — тривалість робочого дня в годинах;

П — середня продуктивність (виробіток) одного робітника, грн/година.

Тобто кратна модель була перетворена в мультиплікативну [75, с. 29-31].

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

— *прийом узагальнення*. Синтез економічних явищ — об'єднання однорідних явищ у визначені групи, узагальнення впливу різних причин, підбивання підсумків діяльності досліджуваних об'єктів [87, с. 84].

Узагальнення — прийом, зворотний деталізації. Припускає наступну послідовність операцій аналізу [75, с. 31-32]:

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

У тісному зв'язку з деталізацією (аналізом) і узагальненням (синтезом) перебувають такі абстрактно-логічні прийоми пізнання, як індукція та дедукція. За допомогою цих прийомів вивчаються причинно-наслідкові залежності [87, с. 85].

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

— *дедукція* — це спосіб вивчення явищ від загального до часткового, від наслідків до причин. Наприклад, якщо в банківській сфері спостерігається фінансова криза, то можна зробити висновок, що кожен окремих банк теж має певні проблеми з фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Індуктивний метод в аналізі використовується тільки в єдності з дедуктивним. Використання тільки одного з них неминуче збіднює аналіз, робить його неповним.

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

Прийом порівняння — один з основних прийомів економічного аналізу, що дозволяє розглядати економічні показники в порівнянні, давати оцінку виконання планових завдань, визначати досягнутий рівень і темпи економічного розвитку, виявляти розмір і причини розходжень у використанні ресурсів, дозволяє виявити внутрішні резерви [75, с. 20-27].

Розрізняють наступні види порівнянь:

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

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

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

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

5. Порівняння результатів діяльності підприємства до й після зміни якого-небудь фактору при оцінці його впливу й розрахунку резервів росту ефективності.

При використанні методу порівняння найчастіше застосовують табличну форму.

Абсолютне відхилення значень порівнюваних параметрів визначається як різниця значень порівнюваної характеристики й базової величини.

$$\Delta = \text{Звіт} - \text{База}. \quad (2.15)$$

Відносне відхилення — це відносна динаміка зміни порівнюваних параметрів, що характеризується темпом зростання (зниження) і темпом їхнього приросту.

Темп росту (зниження) визначається за формулою:

$$T_r = \frac{\text{Звіт}}{\text{База}} \cdot 100\%. \quad (2.16)$$

Даний показник характеризує темп зміни звітного показника щодо базового.

Темп приросту визначається за формулою:

$$T_{\text{пр}} = \frac{\text{Звіт}}{\text{База}} \cdot 100\% - 100\% \quad (2.17)$$

або

$$T_p = \frac{\Delta}{\text{База}} \cdot 100\% \quad (2.18)$$

Темп приросту характеризує відносна зміна показника. Найчастіше під відносним відхиленням мають на увазі темп приросту показника, а темп росту виділяється в окремих стовпчик.

Відхилення може бути як позитивним, так і негативним. Залежно від досліджуваного явища виявлене позитивне відхилення характеризує позитивну тенденцію, наприклад ріст продуктивності, фондовіддачі, якості; або негативну — ріст витрат на одну гривню товарної продукції, фондоемності.

Розглянемо докладніше деякі види порівнянь.

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

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

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

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

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

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

У практиці аналізу діяльності підприємств широко використовується також порівняння із затвердженими нормами витрати ресурсів (матеріалів, сировини, палива, енергії, води й т.д.). Таке порівняння необ-

хідно для виявлення економії або перевитрати ресурсів на виробництво продукції, для оцінки ефективності їхнього використання в процесі виробництва й визначення втрачених можливостей збільшення випуску продукції й зниження собівартості.

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

У ході економічного аналізу, використовуючи прийом порівняння, виконують наступні види порівняльного аналізу: горизонтальний, вертикальний, трендовий, одномірний, багатомірний.

Горизонтальний порівняльний аналіз призначений для визначення відхилень (абсолютного й відносних) фактичного рівня аналізованих показників від базисного (планового, минулого періоду, середнього й ін.) рівня. Цей вид аналізу називають просторовим.

Вертикальний порівняльний аналіз дозволяє отримувати судження про структуру аналізованого показника й впливу факторів на узагальнюючий показник після зміни окремого відповідного фактору.

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

При одномірному порівняльному аналізі порівняння ведуть по одному або декількох показниках одного підприємства або групи підприємств за одним показником.

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

— *евристичні прийоми дослідження* ґрунтуються на інтуїції та досвіді дослідників.

Евристика — сукупність спеціальних методів, що сприяють виявленню нового, раніше невідомого. До евристичних прийомів, або методів активізації творчості, нестандартного мислення відносять зазвичай низку методів генерації варіантів розв'язання проблеми на основі припущення людини здатності до творчої діяльності. Їх застосовують тоді, коли звичайні рутинні методи, засновані на аналізі минулого досвіду та теперішніх умов, не дають змоги обрати спосіб рішення. Особливо широко ці прийоми використовують у стратегічному аналізі для прогнозування розвитку економічної ситуації.

Враховуючи необхідність використання параметрів як таких характеристик стану об'єкта, що не мають кількісного виміру, методичний арсенал економічної діагностики обов'язково включає евристичні методи досліджень, передусім експертні оцінки, метод Дельфі, метод «круглого столу», метод колективної генерації ідей тощо.

Усі евристичні методи поділяються на дві великі групи — методи нецілеспрямованого пошуку («мозкового штурму», «експертних оцінок», «колективного блокнота», «контрольних питань», «асоціацій та аналогій», ділові ігри та ситуації, кібернетичні наради) та методи цілеспрямованого пошуку (морфологічний метод, алгоритм розв'язання винахідницьких задач).

Метод Дельфі — метод експертного прогнозування шляхом організації системи збору експертних оцінок, їх математико-статистичної обробки і послідовного коригування на основі результатів кожного з циклів обробки (на практиці не більше чотирьох).

Метод «круглого столу» — обговорення спеціальною комісією проблем із метою узгодження поглядів і відпрацювання єдиної спільної думки [51, с. 17].

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

Основні правила методу: керівник сесії (як правило, це керівник групи, яка проводила аналіз) формулює в загальному вигляді сутність завдання, наприклад: досягти перетворення виробу «А» зі збиткового на рентабельний; налагодити виробництво виробу «Б» протягом наступного кварталу; прискорити оборотність оборотних коштів на 2 дні.

У процесі такого штурму учасники висувують власні ідеї, розвивають ідеї своїх колег, використовують певні ідеї для розвитку інших, комбінують їх. Щоб забезпечити максимальний ефект, «мозковий штурм» треба проводити за певними правилами. Інакше він перетворюється на звичайну нараду.

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

На стадії обговорення учасники повинні розвивати запропоновані ідеї: у будь-якій з них можна знайти раціональне зерно. Значний ефект дає комбінування ідей з допомогою складання переліку всіх запропонованих варіантів виконання аналізованої функції із зазначенням переваг та недоліків кожного з варіантів. Максимальна тривалість засідання — 1,5 годин (може бути кілька засідань одного питання).

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

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

Спосіб експертних оцінок — це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів. Цей метод набув широкого застосування в стратегічному та функціонально-вартісному аналізі. Його сутність полягає в тому, що спеціалісти висловлюють свою думку про важливі та реальні цілі об'єкта, його функції, про найліпші способи досягнення цих цілей, про значущість або вагомість факторів (властивостей, вимог) та ймовірні терміни виконання заходів, про критерії вибору найліпшого проектного рішення. Для отримання найбільш якісного судження до участі в експертизі залучаються спеціалісти, що мають високий професійний рівень та великий практичний досвід у галузі поставленої проблеми, володіють здатністю адекватного відображення тенденцій розвитку та цікавляться поставленою проблемою [49, с. 62-64].

Процедура експертного аналізу містить у собі наступні етапи:

- 1) процедура виявлення проблем для експертної оцінки і їхня структуризація;
- 2) вибір методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць питань;

3) визначення структури і чисельності експертної групи, підбір експертів з числа висококласних фахівців, що мають великий досвід у відповідній сфері діяльності;

4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі;

5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць опитування.

Варіанти відповідей у списку нумеруються в порядку черговості. Упорядкований перелік варіантів відповідей вводиться для обробки в комп'ютер для наступної структуризації методом логічного моделювання. Отримані в результаті обробки інформації графічні матеріали у виді роздруків з ЕОМ і тексти дозволяють наочно представити логічний і змістовний взаємозв'язок аналізованих питань. Цей взаємозв'язок найчастіше підкоряється діалектиці відносин причинно-наслідкового характеру, що дають представлення про процеси зміни;

6) оцінка надійності отриманих результатів;

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

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

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

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

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

До *«конференції ідей»* залучаються керівники та рядові співробітники, причому як ті, що постійно стикаються з даною проблемою, так і

неспеціалісти в цій галузі (новачки), які зазвичай висувають нові, свіжі ідеї, оскільки на них не тиснуть традиції. Не варто запрошувати на конференції осіб, які скептично ставляться до можливості позитивного розв'язання проблеми, та вузьких спеціалістів, які «все знають ліпше за інших».

Методи асоціацій та аналогій передбачають активізацію передовсім асоціативного мислення людини. Сутність цих методів полягає в тому, що нові ідеї та пропозиції виникають на основі зіставлення з іншими більш-менш аналогічними об'єктами. Найчастіше застосовується *особиста аналогія* — прийом, за допомогою якого людина ототожнює себе з аналізованим об'єктом. Це дає можливість глибше зрозуміти завдання, що стоїть перед аналітиком.

До таких методів належать метод «*фокальних об'єктів*», «*синектика*», «*метод низки випадковостей та асоціацій*».

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

Метод реалізується в такий спосіб:

- обирають фокальний об'єкт та встановлюють мету його вдосконалення (наприклад, прискорення оборотності оборотних коштів);
- обирають 3-4 випадкові об'єкти (навмання зі словника або каталогу);
- складають списки ознак випадкових об'єктів;
- додають ознаки випадкових об'єктів до фокального об'єкта та генерують нові ідеї;
- отримані сполучення розвивають способом вільних асоціацій;
- зважують принципові рішення, оцінюють отримані варіанти та відбирають найбільш ефективні рішення (зазвичай це виконується експертним способом).

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

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

В основу методу покладено пошук потрібного рішення за рахунок подолання психологічної інерції, яка полягає в намаганні розв'язати

проблему традиційним шляхом. *Синектика* уможливорює вихід за межі будь-якого конкретного способу мислення (дії) та значно розширює діапазон пошуку нових ідей унаслідок зображення звичного у незвичному вигляді та навпаки.

Прихильники цього методу вважають, що розумова діяльність людини є більш продуктивною в новому, незнайомому середовищі. Користування методом *синектики* для розв'язання проблеми потребує створення групи спеціалістів різних професій. Бажано, щоб члени синектичної групи (крім її керівника) перед початком роботи не знали суті проблеми, що розглядається. Це дає їм змогу абстрагуватися від звичних стереотипів мислення.

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

Метод контрольних запитань застосовується для психологічної активізації творчого процесу. Його мета — за допомогою навідних запитань підвести до розв'язання проблеми. Метод може застосовуватися як в індивідуальній роботі, коли дослідник сам собі ставить запитання та шукає на них відповіді, так і під час колективних обговорень, наприклад під час «мозкового штурму» [49, с. 64-66].

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

Анкетний метод — це письмове опитування працівників, причетних до якихось проблем або виробництва з метою з'ясування цікавлячих питань. Анкетне опитування потребує багато зусиль і часу. Тому частіше звертаються до простішого усного опитування (інтерв'ю). Проте і це теж вимагає старанної підготовки і кваліфікованої стратегії спілкування з тими чи іншими виконавцями або свідками подій.

Знання психології людей, їхньої готовності до співпраці, можливості одержання інформації в неперекрученому вигляді — дуже важливі моменти у приведенні досліджень за допомогою соціологічних методів [59, с. 35].

Морфологічний метод відноситься до перспективних методів, що широко використовується на практиці. Він дозволяє систематизувати отриманий набір альтернативних рішень за усіма можливими варіантами і обирати з них спочатку прийнятні, а потім найбільш ефективні за економічними критеріями. Послідовність пошуку найкращого рішення полягає в наступному: задається точне формулювання задачі; визнача-

ються окремі стадії (етапи) роботи; складається перелік можливих методів і засобів виконання кожного етапу; робляться записи етапів і можливих шляхів їхньої реалізації у виді матричної моделі так званої «морфологічної шуфляди»; послідовним ланцюжком з'єднуються елементи «морфологічної шуфляди» і аналізуються отримані варіанти досягнення кінцевої мети з погляду можливості й економічної доцільності.

Рейтинговий метод заснований на порівнянні між собою і розташуванні у визначеному порядку (ранжуванні) окремих показників оцінки результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Він припускає складання рейтингів (ранжованих по визначених ознаках рядів) показників.

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

Моніторинг є постійним, систематизованим, детальним поточним спостереженням за фінансово-господарським станом підприємства. Алгоритм організації моніторингу наступний:

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

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

Метою **фундаментальної діагностики** фінансово-господарської діяльності підприємства є визначення внутрішньої вартості його майнового комплексу як загального результату техніко-економічної діяльності. Фундаментальний аналіз заснований на наступному принципі: будь-який фактор має визначене значення, що впливає на кінцевий результат

фінансово-господарської діяльності підприємства. Фундаментальний аналіз здійснюється з застосуванням економіко-математичних моделей.

Технічний аналіз має своєю метою виконання детального, всебічного аналізу динаміки окремих параметрів, показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Його часто називають чартизмом (від англ. chart— графік), оскільки він заснований на побудові діаграм і графіків, вивченні показників і факторів, що визначають їх.

Факторний аналіз заснований на багатомірному статистичному дослідженні ряду факторів, що мають як негативний, так і позитивний вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Ціль цього методу полягає у виявленні генеральних, головних факторів, що визначають основні результати фінансово-господарської діяльності аналізованого підприємства. Розрізняють постійні та змінні фактори. До постійних факторів відносяться, наприклад, необхідні за технологією витрати сировини, матеріалів, електроенергії на випуск визначеного виду продукції (виконання робіт, надання послуг). Змінними факторами можуть бути витрати на заробітну плату, оплату допоміжних витрат на виробництво [10, с. 16-18].

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

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

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

Функціональні залежності мають вигляд функцій трьох видів [87, с. 95]:

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

- кратної — досліджуваний показник виражається як відношення факторів, що впливають на нього;

- змішаної.

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

Математичний аналіз припускає використання математичних прийомів і способів аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Найбільш часто при цьому використовуються обчислення арифметичної різниці (відхилень) і процентних чисел (простих і складних відсотків); застосовуються ланцюгові підстановки [10, с. 18].

У рамках математичного аналізу використовуються:

- **балансовий (або сальдовий) прийом** застосовується для виміру впливу факторів — аргументів на узагальнюючий показник при їх адитивній, строго функціональній залежності. В його основі лежить складання базових (планових) і звітних балансів, що являють собою аналітичну формулу рівності підсумків його правої й лівої сторін. У ході аналізу проводиться порівняння балансів по відхиленнях, а також визначається вплив факторів на рівень ефективності виробництва. Прийом широко використовується при визначенні забезпеченості підприємства ресурсами всіх видів. Тобто складають баланс, у якому співвідносять розрахункову потребу ресурсів з їхньою фактичною наявністю.

Балансовий метод також використовується для перевірки правильності аналітичних розрахунків. Так, алгебраїчна сума відхилень по факторах повинна відповідати сумі абсолютного відхилення узагальнюючого показника. У протилежному випадку говорять про неповний облік впливу факторів або про помилки в розрахунках.

У практиці економічного аналізу даний прийом часто використовується для розрахунку обсягу реалізованої продукції підприємства. Із цією метою складають товарний баланс підприємства за певний період його діяльності.

Формула товарного балансу підприємства являє собою залежність [75, с. 32]:

$$ТП + N'_{\text{скл}} = РП + N''_{\text{скл}}, \quad (2.19)$$

де ТП — готова товарна продукція підприємства за рік, грн.;

РП — реалізована продукція за рік, грн.;

$N'_{\text{скл}}$, $N''_{\text{скл}}$ — залишки товарної продукції на складі підприємства відповідно на початок і кінець року, грн.

З формули товарного балансу можна одержати формулу для визначення обсягу реалізованої продукції:

$$РП = N'_{\text{скл}} + ТП - N''_{\text{скл}} . \quad (2.20)$$

Найважливіше місце відводиться вартісним балансам, до яких належать: державний бюджет, міжгалузевий баланс виробництва і використання сукупного продукту, баланс національного доходу, баланс грошових доходів і витрат населення. За допомогою вартісних балансів визначаються темпи розвитку економіки, макроекономічна структура (галузева, регіональна), основні макроекономічні пропорції (між споживанням і нагромадженням, виробництвом предметів споживання і засобів виробництва тощо) [87, с. 97].

Балансовий метод використовується також для складання матеріальних балансів і балансів виробничих потужностей.

Матеріальний баланс підприємства складається із двох частин: перша частина містить у собі матеріали, що надійшли, на підприємство, друга частина характеризує розподіл цих матеріалів, що надійшли, по підрозділах. Тобто матеріальний баланс відображає потребу підприємства в окремих видах матеріалів і джерелах їхнього покриття.

Баланс виробничих потужностей складається з двох частин: наявність виробничих потужностей і використання виробничих потужностей.

Крім того, на підприємствах можуть складатися баланси трудових ресурсів, що характеризує потребу підприємства в робітниках й джерелах її формування; баланс часу роботи встаткування, що дозволяє зіставляти плановий час роботи встаткування з фактичним часом його використання. Складання балансів дозволяє виявити невикористані резерви виробництва.

• *прийоми елімінації.* У перекладі з латини термін «*eliminare*» означає усунення або вилучення чогось через певні причини. Елімінація — як прийом економічної діагностики припускає ізольоване вивчення впливу безлічі різноманітних факторів на узагальнюючий аналізований показник.

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

Розрізняють наступні види прийому елімінації:

— спосіб повних ланцюгових підстановок;

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

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

У результаті таких заміни одержуємо ряд умовних величин результуючого показника, які враховують зміну одного, потім двох, трьох і т.д. факторів, допускаючи, що інші фактори є незмінними.

На другому етапі розраховується вплив конкретного фактору на результуючий показник шляхом вирахування з умовної величини результуючого показника після заміни фактору результату до заміни.

Алгоритм обчислень у способі повних ланцюгових підстановок представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

СТРУКТУРНЕ ПОДАННЯ СПОСОБУ ПОВНИХ ЛАНЦЮГОВИХ ПІДСТАНОВОК НА ПРИКЛАДІ МУЛЬТИПЛІКАТИВНОЇ ТА КРАТНОЇ МОДЕЛІ

Порядок дій	Мультиплікативна модель $\Pi = \Phi_1 \times \Phi_2 \times \Phi_3$	Кратна модель $\Pi = \Phi_1 / \Phi_2$
Розрахунок показників а) базисний показник	$\Pi_B = \Phi_{1B} \times \Phi_{2B} \times \Phi_{3B}$	$\Pi_B = \Phi_{1B} / \Phi_{2B}$
б) перелічені показники з поступовою заміною базисних значень факторів на звітні	$\Pi^{yM1} = \Phi_{13} \times \Phi_{2B} \times \Phi_{3B}$ $\Pi^{yM2} = \Phi_{13} \times \Phi_{23} \times \Phi_{3B}$	$\Pi^{yM1} = \Phi_{13} / \Phi_{2B}$
в) звітний показник	$\Pi_3 = \Phi_{13} \times \Phi_{23} \times \Phi_{33}$	$\Pi_3 = \Phi_{13} / \Phi_{23}$
2. Розрахунок впливу зміни факторів на зміну результуючого показника	$\Delta \Pi_{\Phi_1} = \Pi^{yM1} - \Pi_B$ $\Delta \Pi_{\Phi_2} = \Pi^{yM2} - \Pi^{yM1}$ $\Delta \Pi_{\Phi_3} = \Pi_3 - \Pi^{yM2}$	$\Delta \Pi_{\Phi_1} = \Pi_1 - \Pi_B$ $\Delta \Pi_{\Phi_2} = \Pi_3 - \Pi_1$
3. Балансова перевірка	$\Delta \Pi = \Pi_3 - \Pi_B$ $\Delta \Pi = \Delta \Pi_{\Phi_1} + \Delta \Pi_{\Phi_2} + \Delta \Pi_{\Phi_3}$ $\Delta \Pi = \Delta \Pi$ — розрахунок виконаний вірно	

Умовні позначення: Π — узагальнюючий показник; Φ_1, Φ_2, Φ_3 — фактори, що впливають; «Б» — базисне значення фактору; «З» — звітне значення фактору.

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

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

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

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

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

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

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

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

Методика розрахунку впливу зміни факторів на зміну результуючого показника способом скорочених ланцюгових підстановок для мультиплікативної моделі може бути отримана за даними таблиці 2.5.

$$\begin{aligned} \Delta \Pi_{\Phi_1} &= \Pi^{yM1} - \Pi_B = \Phi_{13} \times \Phi_{2B} \times \Phi_{3B} - \Phi_{1B} \times \Phi_{2B} \times \Phi_{3B} = \\ &= (\Phi_{13} - \Phi_{1B}) \times \Phi_{2B} \times \Phi_{3B}. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta \Pi_{\Phi_2} &= \Pi^{yM2} - \Pi^{yM1} = \Phi_{13} \times \Phi_{23} \times \Phi_{3B} - \Phi_{13} \times \Phi_{2B} \times \Phi_{3B} = \\ &= \Phi_{13} \times (\Phi_{23} - \Phi_{2B}) \times \Phi_{3B}. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \Delta \Pi_{\Phi_3} &= \Pi_3 - \Pi^{yM2} = \Phi_{13} \times \Phi_{23} \times \Phi_{33} - \Phi_{13} \times \Phi_{23} \times \Phi_{3B} = \\ &= \Phi_{13} \times \Phi_{23} \times (\Phi_{33} - \Phi_{3B}). \end{aligned}$$

Спосіб відносних різниць. Цей спосіб зручно застосовувати у випадку визначення впливу на результуючий показник великої кількості факторів (5-10). На відміну від попередніх способів домагаємося істотного скорочення кількості розрахунків. Використовується тільки для мультиплікативних типів моделей.

Спосіб відносних різниць має два підходи здійснення обчислень: табличний і з використанням аналітичних формул.

Схема застосування прийому відносних різниць наступна:

1. Визначаємо фактори, що впливають.
2. Ранжуємо фактори.
3. Визначаємо показники для розрахунку.
4. Визначаємо процентне відношення показників.
5. Визначаємо розмір і напрямки впливу факторів.

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

- *логарифмічний аналіз* (його ціль — перебування статичної залежності різних показників);

- *інтегральний аналіз* (з урахуванням зворотних зв'язків, що дозволяють циклічно проводити перерахунок окремих показників (параметрів), а інші параметри переводити в збалансований стан після вибору відповідного варіанта розрахунку) [10, с. 18-19].

У методах елімінавання необхідно визначати послідовність підстановок, тому що з нею пов'язане кількісне значення факторів. Крім того, доводиться зважати на припущення, що фактори в моделі змінюються незалежно один від одного. У дійсності вони змінюються одночасно й у взаємозв'язку, тому в результаті розрахунків одержують додатковий приріст (або залишок), що у методах елімінавання приєднується до останнього фактору.

Інтегральний метод дозволяє виключити недоліки методів елімінавання й дає можливість одержати більш точні результати розрахунку.

Математичний апарат інтегрального методу припускає застосування стандартних формул для розрахунку впливу факторів на результуючий показник.

Для двофакторної мультиплікативної моделі $\Pi = \Phi_1 \times \Phi_2$:

$$\Delta\Pi_{\Phi_1} = \Delta\Phi_1 \times \Phi_{2\text{Б}} + \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2 = \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_1 \times (\Phi_{2\text{Б}} + \Phi_{2\text{З}}), \quad (2.21)$$

$$\Delta\Pi_{\Phi_2} = \Delta\Phi_2 \times \Phi_{1\text{Б}} + \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2 = \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_2 \times (\Phi_{1\text{Б}} + \Phi_{1\text{З}}).$$

Для трифакторної мультиплікативної моделі $\Pi = \Phi_1 \times \Phi_2 \times \Phi_3$:

$$\Delta\Pi_{\Phi_1} = \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_1 \times (\Phi_{2Б} \times \Phi_{33} + \Phi_{23} \times \Phi_{3Б}) + 1/3 \times \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2 \times \Delta\Phi_3,$$

$$\Delta\Pi_{\Phi_2} = \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_2 \times (\Phi_{1Б} \times \Phi_{33} + \Phi_{13} \times \Phi_{3Б}) + 1/3 \times \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2 \times \Delta\Phi_3, \quad (2.22)$$

$$\Delta\Pi_{\Phi_3} = \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_3 \times (\Phi_{1Б} \times \Phi_{23} + \Phi_{13} \times \Phi_{2Б}) + 1/3 \times \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2 \times \Delta\Phi_3.$$

Покажемо виведення формули (2.21) для двофакторної мультиплікативної моделі. При цьому виходять із припущення, що значення фактору у звітному періоді виходить шляхом додатку до значення фактору в базовому періоді деякого збільшення фактору, тобто:

$$\Phi_0 = \Phi_Б + \Delta\Phi. \quad (2.23)$$

Загальна зміна узагальнюючого показника має вигляд:

$$\begin{aligned} \Delta\Pi &= \Pi_3 - \Pi_Б = \Phi_{13} \times \Phi_{23} - \Phi_{1Б} \times \Phi_{2Б} = \\ &= (\Phi_{1Б} + \Delta\Phi_1) \times (\Phi_{2Б} + \Delta\Phi_2) - \Phi_{1Б} \times \Phi_{2Б} = \\ &= \Phi_{1Б} \times \Phi_{2Б} + \Phi_{1Б} \times \Delta\Phi_2 + \Delta\Phi_1 \times \Phi_{2Б} + \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2 - \Phi_{1Б} \times \Phi_{2Б} = \\ &= \Delta\Phi_1 \times \Phi_{2Б} + \Delta\Phi_2 \times \Phi_{1Б} + \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2 = \\ &= (\Delta\Phi_1 \times \Phi_{2Б} + \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2) + (\Delta\Phi_2 \times \Phi_{1Б} + \frac{1}{2} \times \Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2) = \\ &= \Delta\Pi_{\Phi_1} + \Delta\Pi_{\Phi_2}. \end{aligned}$$

Величину додаткового приросту ($\Delta\Phi_1 \times \Delta\Phi_2$) можна розкласти між факторами в будь-якій пропорції залежно від значущості факторів, або порівну, як у останній формулі.

Інтегральний метод використовується для мультиплікативних, кратних і змішаних моделей.

- *прийом перерахування показників (спосіб приведення показників у порівняний вид)*. Однією з основних умов порівняності показників при порівнянні є єдність вартісних, якісних, структурних факторів і факторів обсягу.

Розрізняють наступні види перерахування:

1. Нейтралізація впливу кількісного фактору. Наприклад, обсяг виробництва попереднього періоду (базисного) перераховується на фактичний обсяг звітнього періоду.

2. Нейтралізація впливу цінового фактору. На розмір вартісних показників впливає зростання цін у зв'язку з інфляцією. Для нейтралізації впливу цінового фактору порівнювані показники розраховуються в тих самих цінах.

3. Нейтралізація впливу якісного фактору (сортність продукції). Обсяг продукції доводять (перераховується) до стандартного рівня якості.

4. Облік впливу структурних зрушень на обсяг виготовленої й реалізованої продукції. Нейтралізація впливу структури відбувається шля-

хом перерахування фактичного обсягу виробництва продукції на структуру базового періоду.

5. Забезпечення однаковості тривалості порівнюваних періодів.

6. Забезпечення однаковості методик розрахунку порівнюваних величин.

7. Облік соціально-економічних умов, розвитку досліджуваних об'єктів.

Часто прийом перерахування використовується для визначення абсолютного й відносного надлишку (недостачі) робочих, абсолютної й відносної змін фонду оплати праці при аналізі трудових ресурсів [75, с. 46-47, 58-59].

• *аналіз рівня ризиків* необхідно проводити разом із аналізом результативності операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що рівень результативності діяльності підприємства прямо пропорційний відповідному рівню ризику. Аналіз ризику здійснюється за загальноприйнятою методикою [138, с. 66].

• особливе значення в даний час має застосовуване *дисконтування* (операція, що має метою врахувати нерівноцінність витрат і результатів, що відносяться до різних періодів часу).

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

• *аналіз середніх і відносних величин*, що використовується для визначення середніх значень показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, і розрахунку відносних величин — коефіцієнтів, що вказують на співвідношення між різними показниками [10, с. 19];

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

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

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

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

Цей прийом використовують в аналізі для виявлення зв'язку між окремими економічними явищами з метою вивчення структури, складу й динаміки розвитку, визначення середніх величин й їхнього змісту. Об'єднання в групи здійснюється за ознаками, що можуть бути факторними і результативними.

Залежно від призначення розрізняють такі види групування:

- типологічне;
- структурне;
- аналітичне.

Прикладом типологічного групування може служити об'єднання підприємств за формами власності й т.п.

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

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

Часто групування виконується у вигляді таблиць на основі первинних даних і дозволяють класифікувати аналізовані об'єкти й показники за складом, структурою, змістом, тенденціями, факторами і причинами. Наприклад, структура працівників підприємства відповідно до класифікації персоналу може бути представлена таким структурним співвідношенням: робітники — 40%, фахівці — 30%, керівники — 10%, технічні службовці — 20%.

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

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

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

Найбільше поширення одержали наступні види графіків: гістограми, стовпчикові діаграми, лінійні графіки, секторні діаграми.

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

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

Використання секторних діаграм являє собою альтернативний метод відображення даних. Основне значення цього виду графіків полягає у відображенні окремих значень щодо загальної кількості [75, с. 27-28, 62-63];

- *табличні методи.* Таблиці слугують для накопичення, опрацювання і зберігання цифрової інформації. Форму таблиць і їхній майбутній зміст слід передбачати заздалегідь, тобто до початку аналізу явищ. Від усіх інших таблиць аналітична, як правило, відрізняється відносно нескладною будовою, компактністю і наочністю. Вона повинна мати не лише основну, а й додаткову для порівняння інформацію (планові і середні показники, дані за минулі періоди), а також проміжні підсумки, відхилення, відсотки.

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

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

Таблиці можуть виконувати роль програми і переліку питань, що вивчаються. Між тим, не слід перебільшувати значення таблиць: це важливий, однак здебільшого технічний бік аналізу [59, с. 34-35].

- *індексний метод* обробки рядів динаміки, що використовується для визначення зміни в часі співвідношень різних показників, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства.

Цей спосіб використовується в економічній діагностиці для вивчення економічних явищ, які формуються під впливом декількох факторів, кожний з яких схильний до динамічних змін.

Класичним прикладом такого об'єкта аналізу є обсяг реалізації продукції, що формується під впливом таких факторів: обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні й ціна одиниці продукції.

Модель аналізу виглядає в такий спосіб:

$$Q = \sum_{i=1}^n q_i \cdot p_i, \quad (2.24)$$

де Q — обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні, грн.;
 q — обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні, шт.;
 p — ціна одиниці продукції, грн.

Загальний індекс зміни обсягу реалізації має вигляд:

$$I_Q = \frac{\sum q_o \cdot p_o}{\sum q_B \cdot p_B}, \quad (2.25)$$

де q_B, q_o — базисні й звітні обсяги реалізації продукції, шт.;
 p_B, p_o — базисні й звітні ціни одиниці продукції, грн.

Цей індекс не дає можливості виділити окремо вплив факторів на обсяг реалізації продукції. Індексний метод дозволяє вирішити це завдання за допомогою побудови агрегатних індексів.

Агрегатні індекси — це загальні індекси, у яких з метою елімінавання (усунення) впливу окремих факторів на індекс здійснюється фіксування інших факторів на незмінному (базовому або звітному) рівні. Агрегатні індекси будуються за наступним правилом: якісні (інтенсивні) фактори, що входять у формулу, фіксуються на рівні базового періоду, кількісні фактори — на звітному рівні.

Агрегатний індекс обсягу реалізації продукції в натуральному вираженні:

$$I_q = \frac{\sum q_o \cdot p_B}{\sum q_B \cdot p_B}. \quad (2.26)$$

Агрегатний індекс цін на продукцію підприємства:

$$I_p = \frac{\sum q_o \cdot p_o}{\sum q_o \cdot p_B}. \quad (2.27)$$

Агрегатні індекси виходять із загального індексу шляхом застосування принципу подовження до розрахункової формули:

$$I_{Q(qp)} = \frac{\sum q_o \cdot p_o}{\sum q_B \cdot p_B} \cdot \frac{\sum q_o \cdot p_B}{\sum q_o \cdot p_o} = \frac{\sum q_o \cdot p_B}{\sum q_B \cdot p_B} \cdot \frac{\sum q_o \cdot p_o}{\sum q_o \cdot p_o} = I_q \cdot I_p. \quad (2.28)$$

Вплив факторів на узагальнюючий показник визначається різницею чисельника й знаменника відповідного індексу [75, с. 49-51]:

$$\begin{aligned} \Delta Q_q &= \sum q_o \cdot p_B - \sum q_B \cdot p_B, \\ \Delta Q_p &= \sum q_o \cdot p_o - \sum q_o \cdot p_B; \end{aligned} \quad (2.29)$$

Недоліками методу є його трудомісткість, складніший процес формування висновків про стан підприємства, через велику кількість коефіцієнтів; відсутність нормативних значень більшості використовуваних коефіцієнтів; зміни величин коефіцієнтів у динаміці не можуть бути інтерпритовані належним чином, оскільки і чисельник, і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюється в часі [87, с. 108].

• *прийоми участі на паях і пропорційного розподілу* використовуються, в основному, для змішаних типів моделей. Застосування цього прийому не вимагає побудови додаткових моделей для вивчення впливу факторів 2-го й наступних рівнів.

Алгоритм розрахунку прийому участі на паях має такий вигляд:

$$\begin{aligned} \Delta\Pi_{\Phi_1} &= \frac{\Delta\Phi_1(\%)}{\Delta\Phi_1(\%) + \Delta\Phi_2(\%) + \Delta\Phi_3(\%)} \cdot \Delta\Pi, \\ \Delta\Pi_{\Phi_2} &= \frac{\Delta\Phi_2(\%)}{\Delta\Phi_1(\%) + \Delta\Phi_2(\%) + \Delta\Phi_3(\%)} \cdot \Delta\Pi, \end{aligned} \quad (2.30)$$

У прийомі участі на паях спочатку визначається частка відхилення кожного фактору у величині відхилення результуючого показника. Для визначення впливу факторів на зміну результуючого показника частка кожного фактору множиться на загальну зміну результуючого показника.

Прийом пропорційного розподілу має наступний алгоритм розрахунку:

$$\begin{aligned} \Delta\Pi_{\Phi_3} &= \frac{\Delta\Pi}{\Delta\Phi_1(\%) + \Delta\Phi_2(\%) + \Delta\Phi_3(\%)} \cdot \Delta\Phi_3(\%), \\ \Delta\Pi_{\Phi_2} &= \frac{\Delta\Pi}{\Delta\Phi_1(\%) + \Delta\Phi_2(\%) + \Delta\Phi_3(\%)} \cdot \Delta\Phi_2(\%), \end{aligned} \quad (2.31)$$

У прийомі пропорційного розподілу спочатку визначається скільки одиниць абсолютного відхилення результуючого показника доводиться на 1% його відносного відхилення. Для визначення впливу кожного фактору на узагальнюючий показник множать отриману величину «вартості» 1% на зміну відповідного фактору;

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

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

За допомогою рядів динаміки можна одержати такі дані:

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

- середній рівень показника й середню інтенсивність змін;

- тенденцію зміни показників.

Ряд динаміки характеризують наступні величини [75, с. 51-54, 60-61]:

1) момент часу (дати);

2) рівень ряду — окремі значення ряду;

3) абсолютний приріст, який визначається за формулою:

$$\Delta = x_{i+1} - x_i. \quad (2.32)$$

4) середній абсолютний приріст ряду, який визначається за формулою:

$$\Delta = \frac{\sum_{i=1}^{n-1} (x_{i+1} - x_i)}{n-1}; \quad (2.33)$$

5) темп (індекс) росту, який визначається за формулою:

$$T = \frac{x_{i+1}}{x_i}; \quad (2.34)$$

6) середньорічний темп росту, який визначається за формулою:

$$T(\%) = \sqrt[n-1]{T_1 \cdot T_2 \cdot \dots \cdot T_n}; \quad (2.35)$$

7) темп приросту, який визначається за формулою:

$$T_p = \frac{\Delta}{x_i}; \quad (2.36)$$

8) абсолютне значення 1% приросту.

Серйозною проблемою для дослідження є порушення у динамічних рядах. Це пов'язано з неоднаковими інтервалами часу, а також із неоднорідними показниками, які потрапили до загальної сукупності даних. Нарешті, виникають перерви в динамічному ряду у зв'язку з браком інформації.

- *кореляційний аналіз*, що дозволяє через кількісну оцінку зв'язку між двома чи декількома взаємодіючими явищами визначити вид і тісноту залежності;

- *регресійний аналіз*, що встановлює зміну результативності ознаки (показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства) під впливом одного чи декількох факторів. Функції, що відображають зв'язок між ознаками, називаються рівняннями парної чи множинної регресії (у залежності від числа аналізованих ознак);

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

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

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

- *метод головних компонентів*, що використовується для порівняльного аналізу складових частин (параметрів) аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Головні компоненти є основними характеристиками лінійних комбінацій складових частин (параметрів) з найбільшими значеннями дисперсії, тобто з найбільшими абсолютними відхиленнями від середніх величин [10, с. 19-20].

Економіко-математичні методи [75, с. 62-64]:

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

2. Методи математичного аналізу: вивчення одномірних статистичних сукупностей, вивчення багатомірних статистичних сукупностей.

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

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

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

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

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

Фінансово-економічний аналіз є складовою частиною комплексної діагностики і є ефективним методом, що дозволяє здійснювати оцінку його фінансового стану і одночасно виступає базою для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики підприємства. Проведення такого аналізу здійснюється за допомогою застосування методів:

1) *вертикальний аналіз* — представлення бухгалтерської звітності у виді відносних величин, що характеризують структуру узагальнюючих підсумкових показників. Обов'язковим елементом аналізу слугують динамічні ряди цих величин, що дозволяє відслідковувати та прогнозувати структурні зрушення в складі господарських засобів і джерел їхнього покриття.

2) *горизонтальний аналіз* дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей чи їхніх груп, що входять до складу бухгалтерської звітності. В основі цього аналізу лежить обчислення базисних темпів росту балансових статей чи статей звіту про прибутки і збитки. Результати такого аналізу зручно оформляти графічно [138, с. 62-64].

3) *система аналітичних коефіцієнтів* — ведучий елемент аналізу фінансового стану, застосовуваний різними групами користувачів: менеджерами, аналітикам, акціонерами, інвесторами, кредиторами й ін. Відомі десятки цих показників. Найчастіше виділяють п'ять груп показників за наступними напрямками фінансової діагностики:

а) *Аналіз ліквідності*. Показники цієї групи дозволяють описати і проаналізувати здатність підприємства відповідати за своїми поточними зобов'язаннями. В основу алгоритму розрахунку цих показників закладена ідея зіставлення поточних активів (оборотних коштів) з короткостроковою кредиторською заборгованістю. У результаті розрахунку встановлюється, чи у достатньому ступені забезпечене підприємство оборотними коштами, необхідними для розрахунків із кредиторами по поточних операціях. Оскільки різні види оборотних коштів мають різ-

ний ступінь ліквідності (конвертації в абсолютно ліквідні засоби — кошти), розраховують кілька коефіцієнтів ліквідності.

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

$$\dots \rightarrow \text{ГЗ} \rightarrow \text{СС} \rightarrow \text{НВ} \rightarrow \text{ГП} \rightarrow \text{ЗР} \rightarrow \text{ГЗ} \rightarrow \dots,$$

де ГЗ — грошові кошти;

СС — сировина па складі;

НВ — незавершене виробництво;

ГП — готова продукція;

ЗР — засоби в розрахунках.

Ефективність поточної фінансово-господарської діяльності може бути оцінена тривалістю операційного циклу, що залежить від оборотності засобів у різних видах активів. За інших рівних умов прискорення оборотності свідчить про підвищення ефективності. Тому основними показниками цієї групи є показники ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів: виробіток, фондвіддача, коефіцієнти оборотності засобів у запасах і розрахунках.

3. *Аналіз фінансової стійкості.* За допомогою цих показників оцінюються склад джерел фінансування і динаміка співвідношення між ними. Аналіз ґрунтується на тім, що джерела засобів різняться рівнем собівартості, ступенем доступності, рівнем надійності, ступенем ризику й ін.

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

5. *Аналіз стану і діяльності на ринку капіталу.* У рамках цього аналізу виконуються просторово-тимчасові зіставлення показників, що характеризують стан підприємства на ринку цінних паперів: дивідендний вихід, доход на акцію, цінність акції й ін. Цей фрагмент аналізу виконується головним чином у компаніях, зареєстрованих на біржах цінних паперів і реалізуючих там свої акції. Будь-яке підприємство, що має тимчасово вільні кошти і бажає вкласти їх у цінні папери, також орієнтується на показники даної групи [69, с. 59-60].

4) *беззбитковий метод* базується на ролі операційного важеля у формуванні результатів діяльності підприємства, на можливості керування його витратами й результатами для досягнення необхідних показни-

ків беззбитковості виробництва. Як критерій оцінки фінансового стану підприємства в цьому випадку виступає запас фінансової міцності підприємства (ЗФМ), тобто той виторг від реалізації (ВР), що підприємство має після проходження порога рентабельності (ПР) (в абсолютному і відносному вираженні). Цілком очевидно, що чим вищий запас фінансової міцності у відсотках, тим стійкіший фінансовий стан підприємства.

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

$$\text{ЗФМ}(\%) = \sum_{j=1}^n \text{ЗФМ}_j \cdot \text{ВР}_j = \sum_{j=1}^n ((\text{ВР}_j - \text{ПР}_j) / \text{ВР}) \cdot 100\% \cdot \text{ВР}_j, \quad (2.37)$$

де j — вид продукції, діяльності, структурного підрозділу.

Цей метод включає базовий аспект діяльності підприємства — беззбитковість і тісно пов'язаний з управлінням витратами, тому його варто розглядати як сучасний та зручний для практичного використання. Однак він не узгоджується з такими сторонами оцінки діяльності підприємства, як його конкурентоспроможність, кредитоспроможність, ринкова й ділова активність, тобто потребує подальшого розвитку [152, с. 230-236].

5) *рівноважний метод* базується на понятті ліквідності й оцінці фінансового стану підприємства з позицій досягнення рівноваги між ліквідними потоками у сфері господарсько-інвестиційної і фінансової діяльності підприємства. Перша виступає як зона створення коштів, а друга як зона споживання коштів. Формовані й споживані в них ліквідні грошові потоки мають назву результату господарської діяльності (РГД) і результату фінансової діяльності (РФД) відповідно. Рівність між цими результатами, за однакової їхньої величини і протилежного знаку (РГД — позитивне, РФД — негативне), створює ситуацію ідеальної фінансової рівноваги підприємства, коли сукупний результат господарської та фінансової діяльності ($\text{РФГД} = \text{РГД} + \text{РФД}$), дорівнює $<0>$. Таку ситуацію можна графічно зобразити в наступний спосіб.

Межі зони безпеки визначаються величиною РГД і РФД, обмірюваних у процентах стосовно доданої вартості як найважливішого показника, що впливає на ефективність функціонування підприємства, й істотно впливають на його фінансовий стан.

Методика передбачає розрахунок показника результату господарської діяльності за формулою [87, с. 114]:

$$\begin{aligned}
 \text{РГД} &= (\text{ВЗПП} - \text{ВМЗ}) - \text{ВОТ} - \Delta\text{ФЕП} - \text{ВІ} - \text{ЗОМ}, \\
 &\quad \underbrace{\hspace{10em}}_{\text{Додана вартість}} \\
 &\quad \underbrace{\hspace{15em}}_{\text{Брутто-результат експлуатації інвестицій}} \\
 &\quad \underbrace{\hspace{20em}}_{\text{Грошовий результат експлуатації інвестицій}} \quad (2.38)
 \end{aligned}$$

де ВЗПП — вартість виробленої підприємством продукції;
 ВМЗ — вартість матеріальних витрат;
 ВОТ — витрати на оплату праці і відрахування, пов'язані з нею;
 ΔФЕП — зміна фінансово-експлуатаційних потреб;
 ВІ — виробничі інвестиції;
 ЗОМ — звичайні операції з майном.

Позитивне значення результату господарської діяльності визначає фінансовий стан підприємства і відкриває перед ним можливості впровадження нової техніки, інвестування коштів у нові види діяльності тощо, якщо воно при цьому узгоджується з величиною результату фінансової діяльності, який розраховується за такою формулою:

$$\begin{aligned}
 \text{РФД} = & \frac{\text{Зміна загальної заборгованості}}{\text{(короткострокової + середньо + довгострокової)}} + \frac{\text{ФВ із заборгованості} - \text{податки} - \text{дивіденди}}{\text{(\% за кредит)}} \quad (2.39)
 \end{aligned}$$

Ця методика має таку модифікацію: визначається обсяг ліквідних коштів, створюваних у сфері господарсько-інвестиційної діяльності (ОЛК—створ.), і обсяг споживаних ліквідних коштів (ОЛК—спож.) за формулами [87, с. 115]:

$$\text{ОЛК (створ.)} = \text{Пр}^{\text{вал}} + \text{ВВОФ} + \text{ФВ} - \Delta\text{ФЕП} - \text{ВІ} + \text{ЗЗЗ}, \quad (2.40)$$

$$\text{ОЛК(спож.)} = \text{ЗЗЗ} \pm \text{ФВ} - \text{П} - \text{Д}, \quad (2.41)$$

де Пр^{вал} — прибуток валовий;
 ВВОФ — витрати на відновлення основних фондів (амортизація);
 ФВ — фінансові витрати із заборгованості (% за кредит, пеня, штрафи і т.п.);
 ЗЗЗ — зміна загальної заборгованості (короткострокової і довгострокової);
 П — податки;
 Д — дивіденди.

У процесі функціонування підприємства можливі такі ситуації з обсягами створюваних і споживаних ліквідних коштів:

1) коли $ОЛК (створ.) = ОЛК (спож.)$ — рівноважний стан підприємства: підприємство цілком споживає весь обсяг створюваних ним ліквідних ресурсів;

2) коли $ОЛК (створ.) > ОЛК (спож.)$ — на величину не більше +10 % — добре;

3) коли $ОЛК (створ.) < ОЛК (спож.)$.

Такий метод, незважаючи на всі його переваги (зручність, простота, наочність, науковість), не дає можливості врахувати стан підприємства в конкурентному, діловому, кредитному і ринковому середовищі.

Методи дослідження операцій і прийняття рішень включають:

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

2) *теорію ігор*, що є одним з підходів до оптимізації варіантів фінансово-господарської діяльності підприємства і заснована на виборі оптимальних рішень в умовах ринкової конкуренції і невизначеності. Як правило, розглядаючи різні ситуації, обирають стратегію дії, що забезпечує найкращі результати;

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

4) *побудова дерева цілей і ресурсів*, що здійснюється у рамках системного підходу до аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Вибір цілей робить дуже істотний вплив на діяльність підприємства. На основі поставлених цілей і з урахуванням наявних можливостей виробляються способи їхнього досягнення; підбираються методи управління, виробляються різні зміни в організаційній структурі управління, здійснюється підбір кадрів, використовується визначена техніка управління. Система цілей різного рівня конкретизації, що стоять перед керівництвом сучасного підприємства, може виявитися настільки складною, що без спеціальних методів упорядкування цілей організувати роботу з їхнього досягнення виявиться неможливим.

Розрізняють генеральну ціль, підцілі першого рівня (головні цілі) і підцілі другого, третього, четвертого, п'ятого й іншого рівнів. Для до-

сягнення генеральної цілі необхідно реалізувати трохи більш конкретних цілей першого рівня, що виступають як засіб стосовно генеральної цілі. Для досягнення цілей першого рівня потрібна реалізація цілей другого рівня і т.д. Декомпозиція продовжується доти, поки не будуть отримані максимально конкретизовані параметри досягнення мети: терміни, кількісне вираження очікуваних результатів і т.п. Дерево цілей дозволяє взаємопов'язати елементи діяльності по досягненню головної мети керування, уникнути непотрібного дублювання, зайвих витрат, сконцентрувати зусилля на найбільш важливих напрямках робіт, постійно контролювати ступінь просування до мети.

Дерево ресурсів і дерево цілей — це визначені схеми (графи), що виражають співвідпорядкованість і взаємозв'язки елементів (цілей і ресурсів). Дерево ресурсів фіксує весь попит в ресурсах. По його рівням йде деталізація усіх видів ресурсів. Дерево цілей доповнює дерево ресурсів в рамках техніко-економічного аналізу діяльності підприємства;

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

б) *сіткове планування*. Це широко розповсюджений метод, заснований на використанні сіткових графіків. Сітковий графік являє собою ланцюг робіт і подій, відбиваючи їхню технологічну послідовність і зв'язок. Роботою в сітковому плануванні називають процес, що передують здійсненню якої-небудь події. Поняття «робота» охоплює в сітковому графіку не тільки визначені процеси, але і паузи, пов'язані з технологічними перервами. Залежність між двома подіями, коли наступне не може наступити без завершення попереднього, називається «фіктивною роботою» і позначається пунктирною стрілкою. Подія в сітковому графіку означає проміжний чи остаточний результат однієї чи декількох робіт, необхідних для того, щоб можна було почати одну чи кілька інших робіт. Подія відбувається після виконання усіх вхідних у нього робіт, причому момент здійснення події є моментом завершення останньої з них. У сітковому графіку події позначаються кружечками, усередині яких ставиться номер. Стрілки між кружечками означають здійснення послідовності робіт. Цифри над стрільцями показують орієнтовану тривалість робіт (тимчасові оцінки). Розрізняють початкову подію (не має ніяких попередніх робіт), кінцеву (не має ніяких наступних робіт) і критичну (події, що лежать на критичному шляху). У цілому сіткові графіки можуть бути орієнтовані чи на критерій часу, чи на скорочення вартості робіт.

До *економетричних методів* відносяться матричний, гармонійний і спектральний аналіз, виробничі функції і міжгалузевий баланс. *Мат-*

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

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

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

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

Міжгалузевий баланс відноситься до базових економічних моделей. Аналіз показників міжгалузевого балансу по квадрантах (розділах) дає можливість установити натурально-речовинні, трудові і вартісні пропорції, структуру виробничо-економічних зв'язків аналізованого підприємства. По першому квадранті балансу можна розрахувати питому вагу витрат по кожному продукту в сумі поточних матеріальних витрат, по другому — питому вагу витрат по кожному продукту в загальному (валовому) обсязі випуску, по першому і другому — питому вагу кожного продукту в повній вартості витрат на виробництво. Структура вартісних витрат визначається по першому і другому квадрантах, а структура перерозподілу знову створеної вартості — по четвертому.

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

Економіко-математичні моделі, використовувані в аналізі та діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства, підрозділяються: за рівнем — на макроекономічні і мікроекономічні, глобальні і локальні; за складом — на багатопродуктові й однопродуктові; за підходом — на оптимізовані (конструктивні) і описові (дескриптивні); за формою — на вартісні і натурально-вартісні; за видом залежності — на лінійні і нелінійні, багатофакторні й однофакторні; за відображенням часу — на статичні і динамічні; за об'єктами — на комплексні і локальні; за способами відображення об'єкта — на структурні і функціональні, числові та матричні.

Оптимальне програмування має на меті знаходження оптимального (мінімального чи максимального) значення цільової функції (екстремума), перемінні якої повинні належати деякій області припустимих значень (системі обмежень). Воно включає побудову дескриптивних, предикативних і нормативних моделей, машинну імітацію; лінійне, нелінійне, динамічне й опукле програмування [10, с. 20-25].

Дескриптивні моделі відомі також, як моделі описового характеру, є основними для оцінки фінансового стану підприємства і включають схематичний опис визначених залежностей. До них відносяться: побудова системи звітних балансів, представлення фінансової звітності в різних аналітичних розрізах, вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, система аналітичних коефіцієнтів, аналітичні записки до звітності. Усі ці моделі засновані на використанні інформації бухгалтерської звітності.

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

Нормативні моделі засновані на пошуку найкращого, оптимального рівня фінансово-господарського стану підприємства. До цих моделей відносяться, наприклад, моделі оцінки ефективності матеріальних витрат, що побудовані на порівнянні результатів фінансово-господарської діяльності в залежності від варіантів вкладення засобів.

Моделі цього типу дозволяють порівняти фактичні результати діяльності на підприємстві з очікуваними, розрахованими за бюджетом. Ці моделі використовуються в основному у внутрішньому фінансовому

аналізі. Їхня сутність зводиться до встановлення нормативів за кожною статтею витрат по технологічних процесах, видах виробів, центрам відповідальності і т.п. й до аналізу відхилень фактичних даних від цих нормативів. Аналіз у значній мірі базується на застосуванні жорстко детермінованих факторних моделей [69, с. 58-61].

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

Нелінійне програмування припускає нелінійний характер або цільової функції, або обмежень, або того й іншого разом. Форма цільової функції і нерівностей обмежень при цьому може мати різний характер. Типовим випадком використання нелінійного програмування в аналізі і діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства є визначення залежності ефективності фінансово-господарської діяльності від масштабів чи виробництва, кон'юнктури ринку, структури витрат.

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

Лінійне програмування є випадком опуклого програмування і відбиває лінійний пропорційний характер зміни результатів стосовно витрат.

Динамічне програмування засноване на побудові дерева рішень, кожен рівень якого є послідовним кроком (етапом) для розкриття наслідків кожного попереднього рішення і відсіву неефективних варіантів. Багатоярусність динамічного програмування використовується в аналізі і діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємства для вироблення оптимальної стратегії як по варіантах розвитку в даний момент часу, так і на перспективу.

Слід зазначити, що на практиці використовується не один, а сукупність методів аналізу. Усі вищезгадані методи, як правило, засновані на наступній методиці [10, с. 25-27]:

- встановлення границь і тимчасових інтервалів аналізу;
- визначення основних критеріїв;

- виявлення й оцінка динаміки основних показників;
- фіксація факторів і облік їхнього впливу на динаміку основних показників;
- оцінка загального стану діяльності підприємства і дослідження причин його зміни за аналізований період.

В аналізі та діагностиці фінансово-господарської діяльності підприємств використовується велике число різноманітних показників (узагальнюючих, зведених, синтетичних, інтегральних, часток), які детально розглянуто в працях вітчизняних і іноземних вчених і у т.ч. [87, с.121-122].

Для конкретних цілей відбираються конкретні показники з урахуванням виду, методики, галузевої специфіки об'єктів аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності. У рамках аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства використовують процедури комплексної оцінки, що завершуються побудовою *мультиплікатора* — агрегованого показника, введеного на базі показників більш низького рівня, що виконує роль своєрідного індикатора. Відзначимо, що існують два типи мультиплікаторів: стандартні, застосовувані повсюдно, і суб'єктивні, котрі визначаються для конкретного підприємства [10, с. 28-32].

До стандартних мультиплікаторів відноситься широко відома *модель Дюпона*, що використовується для оцінки економічного росту компанії. Основна складність застосування цієї моделі зв'язана з необхідністю ведення бухгалтерської звітності за міжнародними стандартами. Інший відомий стандартний мультиплікатор — оцінка імовірності настання банкрутства підприємства по методу Альтмана. Метод Альтмана можна застосовувати тільки для загальної оцінки тенденцій розвитку підприємства.

Суб'єктивні мультиплікатори дозволяють врахувати специфічні характеристики, що не враховуються стандартними методами аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства.

За допомогою проведеного аналізу і оцінки можна здійснювати комплексну економічну діагностику підприємства.

3. Стратегічні підходи щодо діагностування стану підприємства

Комплексна економічна діагностика є базою для прийняття стратегічних рішень щодо подальшого функціонування та розвитку підприємства.

Тому ми пропонуємо розглядати діагностику як процес, який охоплює постійне вивчення поточної ситуації на підприємстві (за допомогою створених на постійній основі експертних груп діагностичного аналізу) та в кожен фіксований момент часу впливає на майбутні стратегічні перспективи його розвитку, а не який базується на вивченні окремих його складових чи станів фінансово-господарської діяльності.

Отже, рівень вивчення поточної ситуації впливатиме на розробку, корегування та реалізацію стратегічних планів підприємства.

Комплексна економічна діагностика на основі стратегічних міркувань є бажаною і, навіть, необхідною для кожного об'єкта господарювання, оскільки вона охоплює діагностику всіх аспектів його діяльності, вказує на його сильні і слабкі сторони діяльності, виявляє можливості і загрози, недоліки і переваги. Методика проведення комплексної економічної діагностики підприємства включає наступні складові (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Складові комплексної економічної діагностики підприємства на основі стратегічних міркувань

Діагностика конкурентного середовища — стосується проведення діагностики галузей і діяльності конкурентів, визначення ринкових ситуацій та особливостей образу поведінки суперників у кожній із них. Тут також можна скористатися методами сегментування ринку, оцінки місцезнаходження підприємства. Додатково здійснюється аналіз і оцінка тенденцій макроекономічних показників та їхній вплив на розвиток досліджуваного конкурентного середовища.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства — визначення переваг даного підприємства порівнянно з конкурентами, оцінка місткості ринку і розрахунок ринкових часток і т.д. Також обов'язково має бути використаний один із методичних підходів, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу.

Оцінка конкурентоспроможності продукції — визначення корисності продукції (якість, ефект від використання), ціни товару, наявності гарантійного та післягарантійного обслуговування, сервісного обслуговування. Таким чином, конкурентоспроможність продукції має розглядатись як відносна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента за ступенем відповідності однаковій потребі та за затратами на її задоволення.

Діагностика потенціалу підприємства — це оцінка можливостей будь-якої економічної організації. Тут необхідно проводити оцінку за окремими різновидами ресурсів та їх поєднань у техніко-технологічних системах виробництва продукції, а саме виробничого, техніко-технологічного, маркетингового, трудового потенціалу. Обов'язковим є дослідження умови нарощування потенціалу підприємств, тобто динамічної оцінки потенціалу.

Оцінка вартості підприємства як цілісного майнового комплексу — базується на тому, що підприємство, функціонуючи та розвиваючись як цілісний майновий комплекс, здатне змінювати свою ринкову вартість. Основним чинником таких змін є спроможність підприємства приносити його власнику дохід. До найбільш поширених методів установа вартості відносять такі: затратний, капіталізації доходу, дисконтування грошового потоку, порівняння продажів (ринкових аналогів).

Управлінська діагностика — дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз і оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішення. Тут здійснюють оцінку структури управління підприємством, оцінку якості управління персоналом, діагностику зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем і т.д.

Фінансова діагностика — є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування механізму підприємства, проце-

сів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Її результат — оцінка фінансового благополуччя підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, дохідності використаних коштів. Тут варто здійснити аналіз абсолютних показників діяльності підприємства за даними фінансової звітності і діагностику за допомогою фінансових показників (коефіцієнтний аналіз).

Діагностика економічної безпеки — складається з наступних розділів: оцінка можливостей підприємства протидіяти загрозам, системний аналіз стану та тенденцій розвитку зовнішнього середовища, прогнозування ймовірності настання стану неплатоспроможності.

Діагностика економічної культури — аналіз притаманної підприємству системи матеріальних та духовних цінностей, еталонів поведінки, настроїв, символів, методів управління, що зумовлює індивідуальність підприємства.

Інтегральна оцінка стану підприємства — загальна підсумкова оцінка, яка дає змогу виявити проблемні напрями у діяльності підприємства й досліджувати причини. Вона здійснюється на основі усіх попередньо продіагностованих згаданих вище складових комплексної діагностики підприємства. Рекомендується проведення SWOT-аналізу. Для підприємств, які перебувають за результатами фінансової діагностики у скрутному стані, доцільним є діагностування загрози банкрутства.

Дані положення комплексної економічної діагностики підприємства використаємо для аналізу, оцінки та розробки подальших пропозицій для досліджуваного нами підприємства.

При вивченні стану підприємства на основі стратегічних міркувань доцільним є використання різних методів аналізу [87, с.126-135].

SWOT-аналіз орієнтований на ідентифікацію сучасної локалізації підприємства в його життєвому циклі розвитку. Він базується на визначенні стану, в якому перебуває підприємство та розробці рекомендацій з опрацювання тактики і стратегії підприємства. При SWOT-аналізі необхідно проаналізувати сильні, слабкі сторони, загрози і можливості.

STEP-аналіз є комплексним інструментом оцінки зовнішніх впливів підприємницького середовища на суб'єкт підприємництва за схемою «фактор-підприємство». При STEP-аналізі необхідно поступово розглянути всі детермінуючі фактори і дослідити їх можливий вплив на діяльність підприємства. Після цього складають план мінімізації негативних впливів та можливої протидії їм. Результати найкраще оформляти у вигляді матричної таблиці або схеми. Тут зовнішні фактори, що мають суттєвий вплив на підприємство, поділяються на суспільні, технологічні, економічні, політико-правові.

Модель Портера використовується для аналізу конкурентної ситуації. Стан конкуренції та потенційна прибутковість підприємства або галузі залежать від впливу п'яти основних конкурентних сил: вплив з боку нових конкурентів; вплив постачальників та партнерів; вплив споживачів; вплив нових продуктів та характеристик; конкуренція між існуючими підприємствами. Для того, щоб суб'єкт підприємництва зміг з вигодою для себе використати зміну конкурентної ситуації, необхідно обрати один з трьох типів маркетингової поведінки: ізолювати, в міру можливості, підприємство від впливу конкурентних сил; використати зміну конкурентного середовища у своїх інтересах; забезпечити певні економічні резерви і позицію на ринку для того, щоб почати «конкурентну гру» на витіснення конкурентів.

SPACE-аналіз — це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій, дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді і базується на твердженні, що фінансова сила підприємства та конкурентоспроможність продукції є головними чинниками, що визначають стратегічну позицію підприємства, тоді як переваги галузі і стабільність ринку є характеристиками, які мають більше значення для галузі в цілому.

Виокремлюють чотири групи системи критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність середовища.

Дані чинники зображують у вигляді графіків з координатним поділом шкали від -6 до $+6$. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за обраною шкалою. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1 , сума значень при цьому має становити 1 . Далі визначається сумарна оцінка по кожній групі і наноситься на систему координат.

Метод позиціонування використовується для оцінки можливостей. Тут будується спеціальна матриця (рис. 2.2).

Ймовірність	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
Середня	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Рис. 2.2 Матриця можливостей підприємства

Можливості, що попадають в поле «СМ», «НС», «НМ», практично не заслуговують на увагу. Стосовно інших полів керівництво повинно прийняти позитивне рішення про їхнє використання, якщо в організації є досить ресурсів.

Схожа матриця складається для оцінки погроз (рис. 2.3).

Ймовірність	Наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий удар	«Легкі удари»
Висока	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Середня	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низька	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рис. 2.3. Матриця погроз підприємства

Погрози, що попадають в поле «ВР», «ВК», «СР», являють собою дуже велику небезпеку для організації і вимагають негайного й обов'язкового усунення. Погрози, що попадають в поле «ВТ», «СК», «НР», також повинні знаходитись в полі зору керівництва і бути усунені в першочерговому порядку. Погрози, що попадають в поле «НК», «СТ», «ВЛ», потребують уважного і відповідального підходу до їх усунення.

Метод складання профілю організації застосовується для оцінки відносної значимості для організації окремих її факторів. У таблицю профілю середовища виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином надається:

✓ оцінка його важливості для галузі за шкалою: 3 — сильне значення, 2 — помірне, 1 — слабке;

✓ оцінка його впливу на підприємство: 3 — сильний вплив, 2 — помірний, 1 — слабкий, 0 — відсутній;

✓ оцінка спрямованості за шкалою: «+1» — позитивна спрямованість, «-1» — негативна.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і в результаті чого одержують інтегральну оцінку, що показує ступінь важливості фактора для організації.

Аналіз ланцюжка створення вартості зводиться до кошторисних методів.

Собівартість товарної продукції визначають додаючи до суми кошторису інші витрати, які відносяться на собівартість. Кошторис витрат на виробництво складається з елементів витрат. *Кошторисні витрати* групуються за елементами:

— матеріальні витрати;

- оплата праці;
- відрахування на соціальні потреби;
- амортизація основних фондів;
- інші витрати (на страхування, винагороди, відсотки по кредитах).

Існують й інші методи визначення собівартості продукції:

Підсумовування попередньо визначеної собівартості окремих виробів (тобто, собівартість $A \times$ загальний обсяг $A +$ собівартість $B \times$ загальний обсяг $B + \dots$).

Пофакторний метод (визначається собівартість продукції з врахуванням впливу різноманітних факторів і їх формування: собівартість планова $\pm \Delta$ собівартості).

Аналіз полів бізнесу, що здійснюється за допомогою використання різних видів матриць:

1. *Матриця «зростання / частка ринку»* Бостонською консалтинговою групою побудована в такий спосіб (рис. 2.4).

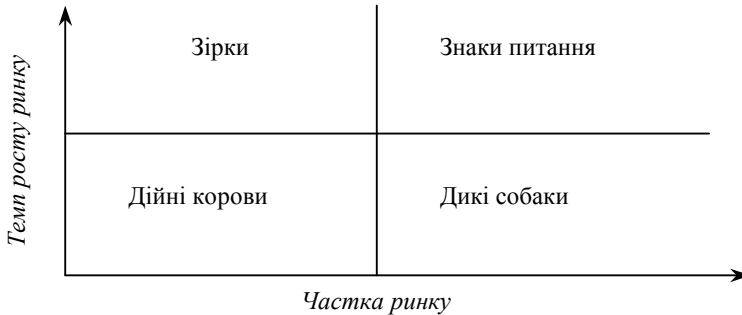


Рис. 2.4. Матриця БКГ

Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо фірма продає даного продукту менше, ніж лідер, то продукт попадає в праву половину матриці і буде переміщений навпроти відповідної частки, якщо більше — то в ліву половину матриці. Горизонтальна вісь варіюється від 0,1 до 10, розподіли нанесені за логарифмічною шкалою. Вертикальна вісь показує річний темп росту продукту даної галузі: від 0 до 20% і більше, 10% виділяється як розділ між швидким і повільним ростом.

При цьому всі товари фірми диференціюються на 4 групи:

- *знак питання* («важкі діти», «дійні кішки») — високий темп росту, низька частка ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт у зірку;

- *зірка* — високий темп росту, висока частка ринку. Продукт може давати досить грошей, щоб підтримувати своє існування, хоча можуть спостерігатися фінансові труднощі;

- *дійна королева* — низький темп росту, висока частка ринку. Продукт дає більші надходження грошей, які можна спрямовувати на фінансування інших сфер бізнесу, що розвиваються (на пророблення знаків питання і виробування зірок);

- *дикі собаки* — низький темп росту, низька частка ринку. Продукт вимагає великої уваги і зусиль з боку керівництва. У той же час він не приносить грошей і прибутку або ж дає дуже низьку фінансову віддачу.

Виробничі підрозділи, розташовані в кожному з квадратів, матимуть фундаментально відмінні позиції стосовно грошового потоку, а тому ними треба управляти по-різному.

2. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey» — «General Electric») (рис. 2.5) — у ній виділяють зони:

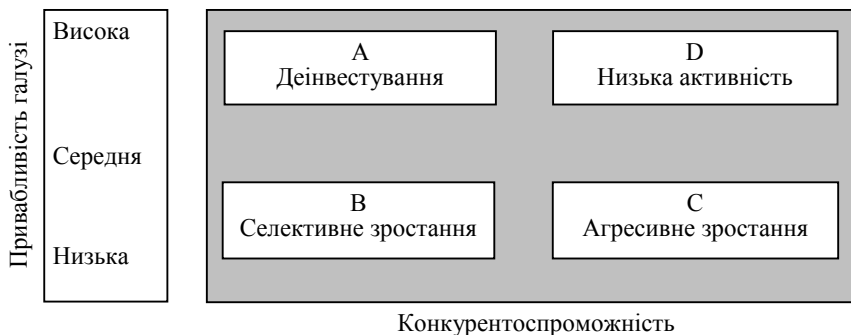


Рис. 2.5. Матриця «McKinsey»

- *зона A* (низька привабливість — слабка конкурентоспроможність) — стратегічна орієнтація — продовження діяльності без інвестицій;

- *зона B* (висока привабливість ринку — сильна конкурентоспроможність) — стратегія інвестування або вихід з ринку;

- *зона C* (висока привабливість — сильна конкурентоспроможність) — найвигідніше положення, аналогічне «зіркам»;

- *зона D* (низька привабливість — сильна конкурентоспроможність) — стратегія низької активності, захисту своєї позиції без додаткових витрат.

3. Модель «Shell» — це двовимірна матриця, яка дає можливість обрати певну стратегію залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (рис. 2.6).

Конкурентоспроможність	Висока	Вихід з ринку	Повільне звертання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільне звертання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
			Акумуляція прибутку	
	Низька	Акумуляція прибутку	Лідер	Лідер

Рис. 2.6. Матриця «Shell»

Перевагами моделі є: можливість підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціювання на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту. Разом з тим модель має ряд обмежень: сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості. Їй притаманні такі ж недоліки, як і іншим матрицям: неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей, суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників тощо.

Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC) поєднує чотири стадії життєвого циклу галузі і п'ять конкурентних позицій (домінуюча, сильна, сприятлива, міцна, слабка). Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y), і змінні, які визначають сильні сторони бізнесу і його відносне положення на ринку (вісь X). Сильні сторони бізнесу визначаються показниками: загальна конкурентоспроможність бізнесу, відношення менеджменту до бізнесу, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва. Про збалансованість портфеля можна вести мову з огляду на відносний розподіл фінансових індикаторів по осі Y (сумарне значення кожного ряду). В результаті пропонуються уточнені стратегії, яких є 24.

Матриця Ансоффа (рис. 2.7) призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку:

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис 2.7. Можливості стратегії зростання по товарах / ринках

1) стратегія вдосконалення діяльності для зростаючого та ненасиченого ринку — варто звернути увагу на заходи маркетингу для товарів, що є на існуючих ринках;

2) товарна експансія для вже відомого і заповнюючого нові ніші ринку — стратегія розробки нових / вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продаж;

3) стратегія розвитку ринку — пошук нових ринків і сегментів ринку для вже освоєних товарів. Вона пов'язана із значними витратами;

4) стратегія диверсифікації — розробка нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою коштує.

Тримірна схема Абеля — визначення сфери бізнесу в трьох вимірюваннях: групи покупців, що обслуговуються (хто?); потреби покупців (що?); технологія, що використовується при розробці і виробництві продукту (як?).

Таблиця «позиція компанії / привабливість галузі» — це таблиця з дев'яти квадратів (рис. 2.8). Місце підрозділів визначається аналізом їх за критеріями: розмір, зростання ринку, ціноутворення, широта ринку, структура конкуренції, прибутковість галузі, технічна і соціальна роль, вплив на навколишнє середовище, правові обмеження, неофіційні відносини.

	Привабливість галузі			
		Висока	Середня	Низька
Позиція підрозділу	Висока	Р	Р	У
	Середня	Р	У	Ж
	Низька	У	Ж	Ж

де Р — інвестування капіталу для розбудови позиції;

У — утримання позиції збалансуванням готівкових надходжень та вибірко-вим використанням готівки;

Ж — «жнивувати» або дивестувати.

Рис. 2.8. Матриця «позиція компанії / привабливість галузі»

АВС-аналіз (аналіз Паретто) здійснюється з метою виявлення залежності підприємства від здійснюваної виробничої діяльності за певним типом продукції, постачальників сировини і споживача продукції підприємства. Крім аналізу продажів мають місце аналіз продуктів, аналіз пакування, гарантійного обслуговування, замінників продукції, НДДКР, просування товарів на ринки, аналіз маркетингового процесу.

Модель конкурентних рішень К.Омаї (рис. 2.9) полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємство може й має створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями.

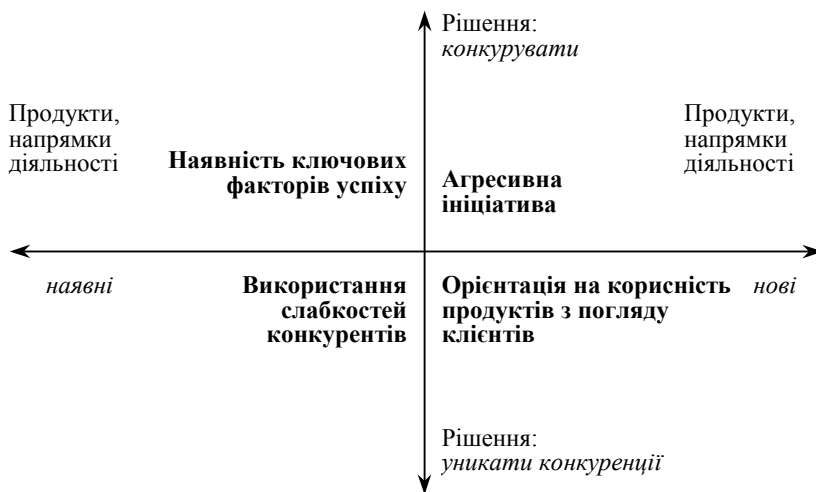


Рис 2.9. Модель конкурентних рішень К.Омаї

Свої ідеї щодо формування та використання ключових факторів успіху К.Омаї сформулював як побажання:

1) конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія, дає змогу зберегти досягнуті рубежі; базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності;

2) уникайте жорсткої конкуренції, що може призвести до взаємного знищення в разі орієнтації на аналогічні, дургорядні переваги.

Матриця конкурентного профіля характеризує рейтинг даного підприємства і підприємств-конкурентів, а також їх загальну оцінку за ключовими факторами успіху: частка ринку, якість продукції, фінансові можливості тощо.

Діловий комплексний аналіз (PIMS) — встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємства. Ефективність функціонування будь-якої господарської організації, незалежно від її господарської приналежності, розміру, специфіки продукції, географічного положення, визначається загальними для всіх виробництв факторами. Їх визначено 37, в т.ч.: капіталоємність, відносна якість продукції, продуктивність, конкурентна позиція бізнесу, низькі витрати на одиницю продукції, інновації. Тут будуються двомірні матриці, по осях яких відображені 3-5 рівнів факторів: ціна-якість, рівень якості-частка ринку, частка ринку-прибуток на інвестиції і т.д.

Бенчмаркінг — постійний процес порівняння продуктів, виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Типи бенчмаркінгу:

1. Внутрішній — спрямований на порівняння продукції різного типу одного й того самого підприємства або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою за загальними критеріями ефективності.

2. Конкурентний — порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі.

3. Функціональний — порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо успішних підприємств з аналогічними параметрами організації-об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі.

4. Бенчмаркінг процесу — діяльність по зміні визначених показників та по функціональності для їхнього зіставлення з підприємствами, характеристика яких є ідеальною в аналогічних процесах.

5. Глобальний бенчмаркінг — розширення стратегічного бенчмаркінгу, що включає також асоціативний бенчмаркінг.

6. Загальний бенчмаркінг — бенчмаркінг процесу, що порівнює визначену функцію двох або більш організацій незалежно від сектора їх діяльності.

7. Бенчмаркінг витрат — порівняння витрат або всередині організації за певні проміжки часу, або, за можливості, з витратами конкурентів.

8. Асоціативний бенчмаркінг — бенчмаркінг, котрий проводиться організаціями, що перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі. Протокол цієї кооперації міститься в Кодексі поведіння бенчмаркінгу.

Отож, представлені стратегічні підходи, які застосовуються у визначенні стану підприємства і проведенні його комплексної діагностики,

дозволять зробити висновок, що їх використання для комплексної його оцінки є дуже бажаним, необхідним і значимим моментом стосовно рекомендацій щодо прийняття стратегічних управлінських рішень. Сформований методологічний апарат і інструментарій економічної діагностики підприємства є підставою для здійснення подальшої діагностики конкретного підприємства.

Ключові терміни і поняття

- *метод діагностики*
- *науковий інструментарій діагностики*
- *метод інтегральної моделі*
- *метод експертних оцінок*
- *комбінований методичний підхід*
- *прийоми аналізу*
- *способи аналізу*
- *показники аналізу*

Практикум

Практичне завдання

За завданням, наведеним до теми 1, обрати методи, способи та прийоми дослідження визначеного для діагностики підприємства (групи підприємств) на базі наявної інформації.

Тестові завдання

1. Функціонально-діагностичний аналіз — це:

- а) встановлення позитивних і негативних факторів впливу на стан об'єкта дослідження і визначення його майбутньої перспективи;
- б) вивчення цілей діяльності, їх градація, процес уточнення планів підприємства, аналіз організаційної структури;
- в) оцінка різноманітних складових виробничо-економічного розвитку підприємства;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

2. Який аналіз дозволяє виявити параметри впливу на реалізацію продукції:

- а) аналіз маркетингу;

- б) аналіз виробничого потенціалу;
- в) фінансово-економічний аналіз;
- г) ситуаційний аналіз;
- д) аналіз інформаційної системи.

3. Що слід мати на увазі під АВС-аналізом:

- а) порівняння конкурентних позицій та зрілості галузі;
- б) зіставлення сильних сторін підприємства і привабливості стратегічних зон господарювання;
- в) зіставлення частки ринку продукції підприємства і рівня маржинального доходу по окремих видах продукції;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

4. Які складові включає в себе фінансово-економічний аналіз:

- а) аналіз фінансово-економічних коефіцієнтів, оборотних активів і фінансового циклу, аналіз беззбитковості, структури і динаміки фінансових витрат;
- б) аналіз фінансово-економічних коефіцієнтів, оборотних активів, беззбитковості, організаційної структури;
- в) аналіз фінансово-економічних коефіцієнтів, аналіз беззбитковості, структури і динаміки витрат, людських ресурсів;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

5. Який з перелічених методів не застосовується при функціонально-діагностичному аналізі:

- а) горизонтальний;
- б) аналіз коефіцієнтів;
- в) вертикальний;
- г) аналіз беззбитковості;
- д) ситуаційний аналіз.

6. Яка крива характеризує АВС-аналіз:

- а) Лоренса;
- б) Паретто;
- в) Ансоффа;
- г) беззбитковості;
- д) правильних відповідей немає.

7. Аналіз ефективності функціонування підсистем з управління персоналу, аналіз результативності та ефективності використання персоналу включаються в аналіз:

- а) людських ресурсів;
- б) виробничої системи;
- в) інформаційних технологій;
- г) фінансово-економічного стану;
- д) маркетингу.

8. Який аналіз включає застосування трьох рівневого аналізу товару, вивчення залежності продажу продукції й прибутковості і складання матриць життєвого циклу продукції підприємства:

- а) аналіз пакування;
- б) АВС-аналіз;
- в) аналіз продуктів;
- г) аналіз продажу;
- д) аналіз беззбитковості.

9. Який аналіз полягає у визначенні критичної точки функціонування підприємства:

- а) аналіз пакування;
- б) АВС-аналіз;
- в) аналіз продуктів;
- г) аналіз продажу;
- д) аналіз беззбитковості.

10. Метод, який дозволяє здійснити оцінку фінансового стану підприємства та виступає базисом для проведення робіт, пов'язаних з формуванням фінансової політики підприємства:

- а) аналіз фінансово-економічних коефіцієнтів;
- б) аналіз виробничої системи;
- в) діагностичний аналіз;
- г) системний аналіз;
- д) всі відповіді правильні.

11. Якщо метою аналізу є отримання загальної картини залежності діяльності підприємства від рішень власників і факторів законодавства, що впливають на позицію підприємства, то такий аналіз називають:

- а) аналіз структури власності підприємства;
- б) SWOT-аналіз;
- в) аналіз стратегічної позиції підприємства;
- г) аналіз рівня беззбитковості;
- д) правильних відповідей немає.

12. Аналіз, що ґрунтується на глибоких знаннях оточуючого середовища про майбутні зміни одночасно із визначенням груп факторів, має назву:

- а) матриця Shell;
- б) SWOT-аналіз;
- в) аналіз стратегічної позиції підприємства;
- г) аналіз рівня беззбитковості;
- д) позиційний аналіз.

13. SWOT-аналіз складається з:

- а) аналізу сильних сторін підприємства;
- б) аналізу можливостей підприємства;
- в) аналізу загроз підприємства;

- г) аналізу слабких сторін підприємства;
- д) всі відповіді правильні.

14. Для здійснення ефективного SWOT-аналізу необхідно залучати:

- а) керівництво підприємства;
- б) власників підприємства;
- в) незалежних консультантів;
- г) робітників;
- д) правильні відповіді а), б), в).

15. Матрицю BCG формують осі:

- а) ріст ринку і частка ринку;
- б) конкурентна позиція на ринку і стадія життєвого циклу;
- в) сильні сторони підприємства і привабливість економіки;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

16. Згідно з умовами матриці Shell продаж активів і відхід з ринку слід здійснювати за:

- а) сильної конкурентної позиції та низької перспективної прибутковості;
- б) помірної конкурентної позиції й середньої перспективної прибутковості;
- в) слабкої конкурентної позиції та високої перспективної прибутковості;
- г) у кожній із зазначених стратегічних зон;
- д) правильних відповідей немає.

17. Матриця стратегій росту — це:

- а) матриця Портера;
- б) матриця AD Little;
- в) матриця Ансоффа;
- г) матриця BCG;
- д) правильних відповідей немає.

18. Межі середньої перспективної прибутковості (згідно з матрицею Shell) складають(%):

- а). 0-5;
- б). 6-9;
- в). 10-15;
- г) 16-30;
- д) 31-60.

19. Лінія відсікання матриці AD Little поділяє її на:

- а) зону прибутковості та зону збитковості;
- б) зону кредитування і зону самофінансування;
- в) зону активності та зону згорання активності;
- г) зону інвестиційної привабливості й зону відсутності інвестиційної привабливості;
- д) правильних відповідей немає.

20. Підприємства, діяльність яких є стабільною і прогнозованою, називають (відповідно до умов формування матриці BCG):

- а) зірки;
- б) дійні корови;
- в) дикі собаки;
- г) важкі діти;
- д) знаки питання.

21. На українських підприємствах широко застосовується:

- а) ситуаційний аналіз;
- б) функціонально-діагностичний аналіз;
- в) причинно-наслідковий аналіз;
- г) всі відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

Контрольні питання

1. Розкрийте триєдність основи формування методу діагностики?
2. Чому науковий інструментарій діагностики зазнає постійної трансформації?
3. Розкрийте сутність методу інтегральної моделі.
4. Які виділяють підходи в оцінці банкрутства підприємств?
5. Чому основні методи аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства прийнято поділяти на формалізовані й неформалізовані?
6. Які якісні способи та прийоми аналізу та оцінки стану підприємств ви можете назвати?
7. Охарактеризуйте основні кількісні прийоми та способи діагностування стану підприємств.
8. Дайте оцінку використання методів економічного діагностування стану українських підприємств.
9. Чому більшість методів економічного діагностування стану закордонних корпорацій не доцільно застосовувати по відношенню до української практики господарювання?

Рекомендована література

1. Альперович М. Экспресс-диагностика предприятия / М. Альперович // Отдел кадров. — 2003. — № 21. — С. 3-5.
2. Андрушко О. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства / О. Андрушко, М. Капустяк // Регіональна економіка. — 2005. — № 4. — С.66-72.
3. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура : [Учебное пособие] / Отв. ред. Г.А. Александров. — М. : Издательство БЕК, 2002. — 544 с.

4. Антикризисное управление : [Учебник] / Под. ред. Э.М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 432 с.
5. *Артюшина О.* Обґрунтування вибору джерел фінансування розвитку акціонерного товариства / О. Артюшина // Вісник КНТЕУ. — 2006. — № 2. — С.72-79.
6. *Багров В.П.* Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / В.П. Багров, І.В. Багорова. — К. : ЦУЛ, 2006. — 160 с.
7. *Баканов М.И.* Теория экономического анализа : [Учебник] / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 416 с.
8. *Бальжинов А.В.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : [Учебное пособие] / А.В. Бальжинов, Е.В. Михеева. — Улан-Удэ, 2003. — 120 с.
9. *Бень Т.Г.* Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. — 2002. — № 6. — С. 53-60.
10. *Бердникова Т.Б.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : [Учебное пособие] / Т.Б. Бердникова. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 215 с.
11. *Білик М.Д.* Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М.Д. Білик // Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 117-128.
12. *Білошкурський М.В.* Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М.В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3. — С.85-90.
13. *Бобровник В.* Комплексна маркетингова діагностика систем управління автотранспортними підприємствами / В. Боровник // Економіст. — 2002. — № 2. — С.48-51.
14. *Бусень Л.* Діагностика в антикризовому управлінні / Л. Бусень // Антикризисный менеджмент. — 2005. — № 10. — С.2-7.
15. *Бусень Л.* Діагностика в антикризовому управлінні / Л. Бусень // Антикризисный менеджмент. — 2005. — № 11. — С.14-24.
16. *Бурлака О.В.* Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства / О.В. Бурлака // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 2. — С.43-45.
17. *Вартанов А.С.* Экономическая диагностика деятельности предприятия : организация и методология / А.С. Вартанов. — М. : Финансы и статистика, 1991. — 80 с.
18. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством : [Навчальний посібник] / В.О. Василенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 304 с.
19. *Вебер Ю.* На пути к активному управлению с помощью показателей / Ю. Вебер, У. Шэффер // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С.107-111.
20. *Виханский О.С.* Стратегическое управление : [Учебник] / О.С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарики, 1999. — 296 с.
21. Вчені записки Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» / Редкол. : В.І.Астахова та ін. — Харків : Видавництво НУА, 2005. — Т.11. — 708 с.
22. *Выборова Е.Н.* Финансовая диагностика: вопросы методологии / Е.Н. Выборова // Вестник СПбГУ. Вып. 4. — 2004. — С. 100-114.

23. *Гавва В.Н.* Потенціал підприємства : формування та оцінювання : [Навчальний посібник] / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. — К. : ЦУЛ, 2004. — 224 с.
24. *Гадзевич О.І.* Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : [Навчальний посібник] / О.І. Гадзевич. — К. : Кондор, 2004. — 180 с.
25. *Герасимчук З.В.* Фінансовий менеджмент : [Навчальний посібник] / З.В. Герасимчук, І.М. Вахович. — Луцьк : Надстир'я, 2004. — 520 с.
26. *Гетьман О.* Економічна діагностика виробничої підсистеми як ефективний інструмент в обґрунтуванні маркетингової стратегії підприємства / О.Гетьман // Наука молода. — 2005. — № 4. — www.library.tane.edu.ua.
27. *Гетьман О.О.* Економічна діагностика : [Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. — Київ: Центр навчальної літератури, 2007. — 307 с.
28. *Глазов М.М.* Функциональная диагностика предприятий в управлении деятельностью предприятия / М.М. Глазов. — СПб. : СПбГУЭФ, 1999. — 326 с.
29. *Глазов М.М.* Экономическая диагностика предприятий : новые решения / М.М. Глазов. — СПб. : СПбГУЭФ, 1998. — 194 с.
30. *Глушко О.О.* Методологічні підходи до оцінки результативності діяльності компаній / О.О. Глушко // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 3. — С.105-109.
31. *Глущенко В.В.* Разработка управленческого решения. Прогнозирование — планирование. Теория проектирования экспериментов / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. — г.Железнодорожный, Моск. обл. : ТОО НПЦ «Крылья», 1997. — 614 с.
32. *Голубева Т.С.* Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5. — С.66-71.
33. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управленческого персонала : В 2 т. / В.В. Гончаров. — М. : МНИИПУ, 1998. — Т.2 — 784 с.
34. *Горбачев А.В.* Диагностика для развития / А.В. Горбачев // Управление персоналом. — 2003. — № 2. — С.65-66.
35. *Грицишин М.* Управління процесом формування ринку сільськогосподарської техніки / М. Грицишин // Техніка АПК. — 2007. — № 1-2. — С.9-11.
36. *Грищенко О.В.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : [Учебное пособие] / О.В. Грищенко. — Таганрог : Издательство ТРТУ, 2000. — 112 с.
37. *Гріфін Н.Р.* Основи менеджменту : [Підручник] / Н.Р. Гріфін, В. Яцура. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.
38. *Гуков Я.* Проблеми вітчизняного сільгоспмашинобудування та шляхи їх вирішення / Я. Гуков // Техніка АПК. — 2006. — № 5. — С.12.
39. *Демьяненко А.Г.* Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия / А.Г. Демьяненко // Економіка, фінанси, право. — 2005. — № 2. — С. 22-28.
40. *Демьянова О.В.* Актуальные вопросы использования стратегической диагностики в управлении предприятием / О.В. Демьянова // Вестник ТИСБИ. — 2003. — № 4. — www.tisbi.ru.
41. *Дерлоу Д.* Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : Пер. з англ. / Д. Дерлоу. — К. : Наукова думка, 2001. — 242 с.

42. *Дмитрашко О.* Розвиток вітчизняного машинобудування для АПК — основа технічного переоснащення аграрного сектора економіки держави / *О. Дмитрашко* // Техніка АПК. — 2005. — № 7. — С. 7-9.
43. *Дмитриєва О.Г.* Региональная экономическая диагностика / *О.Г. Дмитриева*. — СПб. : СПбГУЭФ, 1992. — 274 с.
44. *Довбня С.Б.* Модель комплексної оптимізації фінансування підприємства / *С.Б. Довбня, К.А. Ковзель* // Фінанси України. — 2006. — № 5. — С.134-141.
45. Економіка нерухомості / *А.М. Асаул, В.І. Павлов, І.І. Пилипенко, Н.В. Павліха, І.В. Кривов'язюк* : [Навч. посібник]. — К. : ІВЦ Держжкомстату України, 2004. — 350 с.
46. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т.2 / Редкол. : *С.В. Мочерний та ін.* — К. : Видавничий центр «Академія», 2001. — 848 с.
47. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств / За ред. *С.І. Шкарабана, М.І. Сапачова*. — Тернопіль : ТАНГ, 1999. — 405 с.
48. Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / За ред. проф. *Ф.Ф. Бутиця*. — Житомир : ПП «Рута», 2003. — 680 с.
49. Економічний аналіз : [навчальний посібник] / *М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток*. За ред. проф. *М.Г. Чумаченка*. — К. : КНЕУ, 2001. — 540 с.
50. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. *Р. Дяківа*. — К., 2002. — 703 с.
51. *Євдокимова Н.М.* Економічна діагностика : [Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / *Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко*. — К. : КНЕУ, 2003. — 110 с.
52. *Завадський Й.С.* Менеджмент. — У 3 Т. — Т.1. / *Й.С. Завадський*. — К. : Видавництво Європейського університету. — 2001. — 542 с.
53. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки агропромислового комплексу в умовах світової фінансової кризи». — [Електронний ресурс] / <http://www.president.gov.ua/documents/10297.html>.
54. *Захарченко В.О.* Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства / *В.О. Захарченко, С.І. Счасна* // Фінанси України. — 2005. — № 1. — С. 137-144.
55. *Зимин Н.Е.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / *Н.Е. Зимин, В.Н. Солопова*. — М. : КолосС, 2004. — 384 с.
56. *Иваненко В.* Комплексная оценка финансовой устойчивости предприятия / *В. Иваненко, Л. Валеватая, С. Мантулин, Л. Делог* // Бизнес Информ. — 2000. — № 1. — С.86-90.
57. *Исмагилова Л. А.* Использование ситуационного подхода в управлении финансами компании / *Л. А. Исмагилова, Л. В. Ситникова, С. В. Алексеев* // Финансовый менеджмент. — 2006. — № 3. — С. 3-15.
58. *Исмагилова Л.А.* Strategický manažment v praxi manažéra. Podpora prijatia rozhodnutí po vypracovaní stratégie rozvoja podniku / *Л. А. Исмагилова, И.Г. Сергеева*. — Slovak Republic: Slovak University of Technology in Bratislava, 2007. — pp. 625-651.
59. *Ивахненко В.М.* Курс економічного аналізу : [Навчальний посібник] / *В.М. Ивахненко*. — К. : Знання-Прес, 2002. — 190 с.
60. *Иващенко В.І.* Економічний аналіз господарської діяльності / *В.І. Иващенко, М.А. Болюх*. — К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2001. — 204 с.

61. *Ігнат'єва І.А.* Оцінювання впливу стратегічного вибору на ефективність діяльності промислових підприємств / І.А. Ігнат'єва // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 12. — С.136-141.

62. *Ізмайлова К.В.* Фінансовий аналіз : [навчальний посібник] / К.В. Ізмайлова. — К. : МАУП, 2000. — 152 с.

63. *Касьяненко В.О.* Моделювання та прогнозування економічних процесів. Конспект лекцій : [Навч. посібник] / В.О. Касьяненко, Л.В. Старченко. — Суми : ВТД «університетська книга», 2006. — 185 с.

64. *Кизим М.О.* Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: [Монографія] / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак. — Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. — 144 с.

65. *Кислухина І.* Проблемы формирования концептуальных и методологических основ антикризисного управления / И. Кислухина // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 6. — С.36-40.

66. *Кігель В.Р.* Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці : [Монографія] / В.Р. Кігель. — К. : ЦУЛ, 2003. — 202 с.

67. *Кобзарев О.В.* Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / О.В. Кобзарев, В.В. Алексеев, П.С. Маковеев // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 1. — С.34-37.

68. *Ковалев А.П.* Діагностика банкрутства / А.П. Ковалев. — М. : АО «Финстатинформ», 1995. — 96 с.

69. *Ковалев В.В.* Финансовый анализ : Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. — М. : Финансы и статистика, 1996. — 432 с.

70. *Ковальчук Т.М.* Діагностичний аналіз в системі управління підприємством: методологія та методика / Т.М. Ковальчук // Економіка АПК. — 2005. — № 2. — С. 59-63.

71. *Колесарь Е.* Моделі діагностики банкрутства підприємств України / Е. Колесарь // Економіст. — 2002. — № 10. — С.60-63.

72. *Колосс Б.* Управління державою III тисячоліття, або Стратегія і тактика побудови Української національної держави / Б. Колосс. — Львів : Ініціатива, 2004. — 976 с.

73. *Кольчевская Н.* Комплексный анализ и целевое прогнозирование финансового состояния предприятия / Н. Кольчевская, И. Зимненко // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — № 1. — С.93-99.

74. *Коробов М.Я.* Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навчальний посібник / М.Я. Коробов. — К. : Знання, 2001. — 378 с.

75. *Костенко Т.Д.* Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : [Навчальний посібник] / Т.Д. Костенко та інші. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 400 с.

76. *Кочегарова М.* Комплексный анализ финансового состояния строительных предприятий / М. Кочегарова // Бизнес-Информ. — 1998. — № 21-28. — С.93-96.

77. *Кошкин В.И.* Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.

78. *Кравчук О.Я.* Діагностика рівня та критерії оцінки корпоративної безпеки суб'єктів господарювання / О.Я. Кравчук, П.Я. Кравчук // Економічні

науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Випуск 1 (1). Редкол.: відп.ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. — Луцьк, 2004. — 180 с.

79. *Краснокутська Н.С.* Потенціал підприємства : формування та оцінка : [Навчальний посібник] / Н.С. Краснокутська. — Київ: ЦУЛ, 2005. — 352 с.

80. *Крепкий Л.М.* Економічна діагностика підприємства. Методологія, методика, організація, діагнози, пути совершенствования / Л.М. Крепкий. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. — 215 с.

81. *Кривов'язюк І.В.* Антикризове управління підприємством : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2008. — 366 с.

82. *Кривов'язюк І.В.* Підприємство в умовах ринку : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2009. — 840 с.

83. *Кривов'язюк І.В.* Зростання промислового виробництва в умовах запровадження інноваційної моделі розвитку Волині / І.В. Кривов'язюк // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки (Збірник наукових праць). Вип. 6 (XLIV). В 4-х ч. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М.І.Долішній. — Ч.1 — Львів, 2003. — С. 48-57.

84. *Кривов'язюк І.В.* Методи оцінки об'єктів нежитлової нерухомості в умовах трансформації економіки / І.В. Кривов'язюк // Збірник наукових праць: Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону. — Луцьк: «Надстир'я», 2004. — Вип. X. — С. 246-252.

85. *Кривов'язюк І.В.* Ринок нерухомості : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2006. — 336 с.

86. *Кривов'язюк І.В.* Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [Навчальний посібник] / І.В. Кривов'язюк. — Луцьк : «Надстир'я», 2005. — 138 с.

87. *Кривов'язюк І.В.* Економічна діагностика підприємства : теорія, методологія та практика застосування: [монографія] / — Луцьк : Надстир'я, 2007. — 260 с.

88. *Кривов'язюк І.В.* Теоретичні та методичні засади комплексної економічної діагностики діяльності промислового підприємства / І.В. Кривов'язюк, О. Скулинець // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. ЛДТУ. Випуск 3(10). — Луцьк, 2006. — С. 167-176.

89. *Кривов'язюк І.В.* Роль і місце комплексної економічної діагностики в системі управління підприємством / І.В. Кривов'язюк, О. Скулинець // Тези ХХІ науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу Луцького державного технічного університету. — Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2006. — С. 85.

90. *Кривов'язюк І.В.* Діагностика виробництва в галузях : Методичні вказівки до практичних занять студентів денної форми навчання спеціальності «Менеджмент організації». — Луцьк : РВВ ВІЕМ, 2005. — 40 с.

91. *Кривов'язюк І.В.* Економічна діагностика : Конспект лекцій для студентів спеціальності «Економіка підприємства» факультету бізнесу денної таочної форм навчання / — Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2006. — 128 с.

92. *Кривов'язюк І.В.* Напрямки нарощування обсягів експортно-імпорتنних операцій в Україні: регіональний аспект / І.В. Кривов'язюк // Економічні науки.

Серія «Регіональна економіка». Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 2(5). — Луцьк, 2005. — С. 33-39.

93. *Кривов'язюк І.В.* Ризик в антикризовому управлінні підприємством / І.В. Кривов'язюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 2(4). — Луцьк, 2005. — С. 155-165.

94. *Кривов'язюк І.В.* Цільові способи управління : Методичні вказівки до виконання контрольної роботи для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організації». — Луцьк : РВВ ВІЕМ, 2005. — 40 с.

95. *Кузьмін О.Є.* Економіка та менеджмент : [Навч. посібник] / Кузьмін О.Є., Тивончук І.О., Фещур Р.В. та ін. — Львів : Державний університет «Львівська політехніка», 1996. — 828 с.

96. *Кузьмін О.Є.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [Навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Львів : Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2002. — 228 с.

97. *Кульгавий В.* Державна технічна політика в АПК — основні напрямки та завдання / В. Кульгавий // Техніка АПК. — 2005. — № 7. — С. 10-11.

98. *Кунцевич В.О.* Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 1. — С. 68-75.

99. *Кунцевич В.О.* Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В.О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 7. — С. 123-130.

100. *Лагун М.І.* Методичні прийоми проведення аналізу фінансового стану підприємства / М.І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 5. — С. 55-60.

101. *Лагун М.І.* Послідовність проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства / М.І. Лагун // Формування ринкових відносин в Україні. — 2004. — № 5. — С. 45-51.

102. *Лафта Дж. К.* Управленческие решения : [Учебное пособие] / Дж. К. Лафта. — М. : ООО фирма «Благовест — В», 2004. — 304 с.

103. *Линовицька С.А.* Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С.А. Линовицька // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 5. — С. 49-57.

104. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : [Монографія] / Л.О. Лігоненко. — К. : КДТЕУ, 2001. — 580 с.

105. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством : [опорний концепт лекцій] / Л.О. Лігоненко. — К. : КНЕУ, 2003. — 270 с.

106. *Логинов Г.В.* Матрица диагностики предприятия / Г.В. Логинов, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 5. — С. 21-24.

107. *Лоханова Н.* Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // Економіст. — 2005. — № 2. — С. 52-56.

108. *Лук'янова В.В.* Економічний ризик : [Навч. посібник] / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К. : Академвидав, 2007. — 464 с.

109. *Любушин Н.П.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : [Учебное пособие] / Н.П. Любушин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 448 с.

110. *Макаренко І.О.* Проблеми санації та розвитку виробничої діяльності сільгоспмашинобудування України / І.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 7. — С. 122-126.

111. *Макаренко І.О.* Сучасний механізм стабілізації діяльності підприємств харчової промисловості / І.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 2. — С. 93-100.

112. *Макаренко І.О.* Системний аналіз механізмів фінансової стабілізації машинобудівного підприємства / І.О. Макаренко // Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України / За заг.ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. — К.: Видавництво НАДУ, 2005. — Вип. 2. — 552 с. — С. 177-181.

113. *Малова Т.Л.* Комплексний підхід до визначення інвестиційної привабливості акціонерного товариства / Т.Л. Малова, Л.С. Селверстова // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 4. — С. 14-15.

114. *Манів З.О.* Економіка підприємства : [Навчальний посібник] / З.О. Манів, І.М. Луцький. — К. : Знання, 2004. — 580 с.

115. *Маргасова В.С.* Комплексна оцінка впливу системи управління оборотним капіталом на фінансовий стан підприємств харчової промисловості / В.С. Маргасова // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 6. — С. 47-52.

116. *Маркова Ю.В.* Фактори впливу на виробничо-інноваційну стратегію машинобудівних підприємств / Ю.В. Маркова // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 12. — С. 128-135.

117. *Масленченков Ю.С.* Стратегический и кризисный менеджмент фирмы : [Учебное пособие для вузов] / Ю.С. Маслаченко, Ю.Н. Тронин. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^с», 2005. — 884 с.

118. *Матвеева С.* Диагностика предприятия и ее модели / С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 2. — С. 112-118.

119. *Матвеева С.* Особенности оценки уровня финансовой устойчивости белорусских предприятий / С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. — 2006. — № 8. — С. 48-56.

120. Менеджмент для магистров : [Учебное пособие] / Под ред. А.А. Епифанова, С.Н. Козьменко. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2003. — 762 с.

121. Менеджмент организации : современные технологии / Под ред. проф. Н.Г. Кузнецова, проф. И.Ю. Солдатовой. — Ростов на Дону : «Феникс», 2002. — 480 с.

122. *Мержа Н.В.* Аналіз сучасної структури джерел фінансування акціонерних товариств на сучасному етапі розвитку економіки України / Н.В. Мержа // Формування ринкових відносин в Україні. — 2007. — № 2. — С. 7-12.

123. *Мерзликина Г.С.* Финансовый менеджмент : оценка несостоятельности предприятия / Г.С. Мерзликина. — Волгоград : ВГТУ, 1998. — 70 с.

124. *Мец В.О.* Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : [Навчальний посібник] / В.О. Мец. — К. : Вища школа, 2003. — 278 с.

125. *Микитенко В.В.* Діагностика стратегічного потенціалу підприємства / В.В. Микитенко, І.А. Ігнатієва // Вісник економічної науки України. — 2005. — № 2. — С. 77-80.

126. *Минухин С.В.* Формирование информационного обеспечения системы управления бизнес-процессами предприятия / С.В. Минухин // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 10. — С. 170-177.

127. *Мищенко А.П.* Стратегічне управління : [Навчальний посібник] / А.П. Мищенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.

128. *Мних С.В.* Економічний аналіз : [Підручник] / С.В. Мних. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 412 с.

129. *Москаленко В.П.* Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В.П. Москаленко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 6. — С. 180-191.

130. *Надворний О.Б.* Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України / О.Б. Надворний // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 1. — С. 110-115.

131. *Нестеренко Ж.К.* Економічний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: [Навчальний посібник] / Ж.К. Нестеренко, А.В. Череп. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 122 с.

132. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. — К. : ДП «Експрес — Поліграф», 2001. — 560 с.

133. *Павлов В.І.* Приватизація державних підприємств : [Навчальний посібник] / Павлов В.І., Кривов'язюк І.В. — Луцьк : «Надстир'я», 1998. — 180 с.

134. *Павлов В.І.* Економічний механізм функціонування підприємства : структурований курс лекцій : [Навчальний посібник] / Павлов В.І., Кривов'язюк І.В. — Луцьк : Надстир'я, 1999. — 120 с.

135. *Павлов В.І., Кривов'язюк І.В., Фесіна Ю.Г.* Економіка і організація діяльності підприємства галузі (фірми): Методичні рекомендації до виконання курсового проекту та самостійної підготовки для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Економіка підприємства». — Луцьк: «Надстир'я», 2002. — 44 с.

136. *Панченко А.І.* Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А.І. Панченко // Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 133-137.

137. *Погорелова М.В.* Оценка эффективности организационных структур управления при изменениях во внешней среде / М.В. Погорелова // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 7. — С. 126-133.

138. *Поліщук Н.В.* Методи аналізу діяльності підприємства / Н.В. Поліщук // Фінанси України. — 2001. — № 1 (62). — С. 61-66.

139. *Продіус І., Новиков В.* Концепція економічної діагностики розвитку підприємства / І. Продіус, В. Новиков // Економіка України. — 1992. — № 6. — С. 56-61.

140. *Прокопенко І.Ф., Ганін В.І., Петряєва З.Ф.* Курс економічного аналізу: Підручник / За ред. І.Ф. Прокопенка. — Харків : Легас, 2004. — 384 с.

141. *Проценко Н.Б.* Діагностика параметрів економічної стійкості підприємств / Н.Б. Проценко // Експрес-новини: Наука, техніка, виробництво. — 2006. — № 3-4. — С. 1-4.

142. *Путятин Ю.* Механизмы финансовой стратегии предприятия / Ю. Путятин // Бизнес Информ. — 1999. — № 5-6. — С. 86-89.

143. *Рапопорт В.Ш.* Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В.Ш. Рапопорт. — М.: Экономика, 1988. — 127 с.

144. *Реген В.* Управление комплексным развитием предприятия / Реген В., Ткаченко Е.А. — СПб. : Издательство Вернера Регена, 2006. — 256 с.
145. *Редченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі : [Навчальний посібник] / К.І. Редченко. — Львів : «Новий Світ — 2000», «Альтаір — 2002», 2003. — 272 с.
146. *Рєпіна І.М.* Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М. Рєпіна // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. — 1998. — № 2. — С. 262-271.
147. *Рибалка О.* Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства / О. Рибалка // Економіст. — 2005. — № 9. — С.63-65.
148. *Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент : [Учебное пособие для вузов] / Н.В. Родионова. — М. : ЮНИТИ — ДАНА, 2002. — 223 с.
149. *Ру Домінік, Сульє Даніель.* Управління. Пер. з фр. — К. : Основи, 1995. — 442 с.
150. *Рупняк М.Я.* Фінансові методи регулювання діяльності акціонерних товариств / М.Я. Рупняк // Фінанси України. — 2005. — № 9. — С. 56-63.
151. *Рябчун Ю.* Забезпечення безкризового функціонування підприємства / Ю. Рябчун // Вісник КНТЕУ. — 2006. — № 1. — С. 74-76.
152. *Савицька Г.В.* Економічний аналіз діяльності підприємства : [Навчальний посібник] / Г.В. Савицька. — К. : Знання, 2004. — 654 с.
153. *Савицька Г.В.* Методика комплексного аналізу хозяйственной деятельности : [Учебное пособие] / Г.В. Савицька. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 384 с. — (Высшее образование).
154. *Салига С.Я.* Антикризове фінансове управління підприємством : [Навчальний посібник] / С.Я. Салига. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 208 с.
155. *Савченко В.* Українському селу — надійну вітчизняну техніку / В. Савченко // Техніка АПК. — 2006. — № 5. — С. 8-9.
156. *Сагалакова Н.О.* Економічна діагностика діяльності торговельного підприємства: Дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.07.05 / НАН України, Полтавський університет споживчої кооперації України. — Полтава, 2006. — 240 с.
157. *Семенов А.Г.* Особливості діагностики фінансового стану ЗАТ «ЗАЗ» / А.Г. Семенов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 2. — С. 231-237.
158. *Ситник В.Ф.* Системи підтримки прийняття рішень : [Навчальний посібник] / В.Ф. Ситник. — К. : КНЕУ, 2004. — 614 с.
159. *Скібицький О.М.* Стратегічний менеджмент : [Навчальний посібник] / О.М. Скібицький. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 312 с.
160. *Скоробогата Л.* Облікові технології діагностики економічного потенціалу підприємства / Л. Скоробогата // Економіст. — 2004. — № 11. — С. 76-78.
161. *Скудар Г.* Управління великим акціонерним товариством / Г. Скудар // Економіка України. — 1998. — № 2. — С. 14-19.
162. *Соколова Л.В.* Фінансова привабливість підприємства: оцінка та перспективи застосування / Л.В. Соколова // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 6. — С. 48-56.

163. Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / І.Г. Сокиринська // Фінанси України. — 2003. — № 1. — С. 88-95.

164. Статистичний щорічник України за 2010 рік / За ред. О.Г. Осауленка. — К. : Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агенство». — 2011. — 576 с.

165. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / Н.В. Тарасенко. — Львів : «Новий Світ — 2000», 2004. — 344 с.

166. Тесленко Т.І. Модель діагностики банкрутства підприємств машинобудівної галузі / Т.І. Тесленко, Г.В. Мамонова // Фінанси України. — 2006. — № 3. — С. 106-112.

167. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. Терещенко // Економіка України. — 2003. — № 8. — С. 83-85.

168. Тиводар Т.М. Методика комплексної оцінки кредитоспроможності позичальника при наданні товарних кредитів / Т.М. Тиводар // Економіка, фінанси, право. — 2005. — № 2. — С. 19-23.

169. Ткаченко А.М. Діагностика фінансової стабільності підприємства / А.М. Ткаченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 4. — С. 354-358.

170. Ткаченко Л.В. Формування організаційної структури підприємства відповідно до вимог програмно-цільового управління / Л.В. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 4. — С. 158-164.

171. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : [Навчальний посібник] / Тоцький В.І., Лавриненко В.В. — К. : КНЕУ, 2005. — 247 с.

172. Ткаченко Л.В. Методи та інструменти посилення впливу механізму управління на діяльність підприємств / Л.В. Ткаченко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 3. — С. 92-96.

173. Управленческое консультирование : Пер. с англ. / Под ред. М.Кубра. — Т. 1. — М. : Интерэксперт, 1992. — 319 с.

174. Фаріон І.Д., Савчук Л.І., Жукевич С.М. Діагностика і економічний аналіз в сфері послуг : [Курс лекцій] / За редакцією д.е.н., професора Фаріона І.Д. — Т. : Економічна думка, 2005. — 260 с.

175. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : [Учебник] / Р.А. Фатхутдинов. — 8-е изд., испр и доп. — М. : Дело, 2007. — 448 с.

176. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения : [Учебник] / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2006. — 344 с.

177. Федонін О.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : [Навчальний посібник] / Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. — Вид. 2-ге, без змін. — К. : КНЕУ, 2006. — 316 с.

178. Федоренко В.Г. Інвестування : [Підручник] / В.Г. Федоренко. — К. : Алеута, 2006. — 443 с.

179. Федоренко В.Г. Оцінка та діагностика фінансового стану підприємства / В.Г. Федоренко, Е.Р. Якушев // Економіка та держава. — 2004. — № 1. — С. 26-29.

180. Фінансово-економічний аналіз: [Підручник] / Буряк П.Ю., Римар М.В., Бець М.Т. та ін. Під заг.ред. П.Ю. Буряка, М.В. Римара. — К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004. — 528 с.

181. *Фомин Я.А.* Диагностика кризисного состояния предприятия: [Учебное пособие для вузов] / Я.А. Фомин. — М. : ЮНИТИ — ДАНА, 2003. — 349 с.

182. *Хотомлянський О.* Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей / О. Хотомлянський // Економіка України. — 2003. — № 3. — С. 35-41.

183. *Чемерис А.* Методи оптимізації в економіці : [Навчальний посібник] / Чемерис А., Юринець Р., Мицишин О. — К. : ЦУЛ, 2006. — 152 с.

184. *Чепурко В.В.* Моделі ситуативної діагностики фінансового стану аграрних підприємств / В.В. Чепурко // Фінанси України. — 2000. — № 6. — С. 79-90.

185. *Череп А.В.* Економічний аналіз : [Навчальний посібник] / А.В. Череп. — К. : Кондор, 2005. — 160 с.

186. *Чернелевський Л.М.* Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : [Підручник] / Л.М. Чернелевський. — К. : Пектораль, 2003. — 312 с.

187. *Черняк Ю.И.* Системный анализ в управлении экономикой / Ю.И. Черняк. — М. : Экономика, 1975. — 192 с.

188. *Чуев И.Н.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: [Учебник для вузов] / Чуев И.Н., Чуева Л.Н. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2006. — 368 с.

189. *Шам Н.* Методика межфирменного анализа финансового состояния предприятия / Н. Шам // Бизнес-Информ. — 1998. — № 23-24. — С. 82-84.

190. *Шандова Н.В.* Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 2. — С. 101-105.

191. *Шандра В.* Стратегічні напрями розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу / В. Шандра // Техніка АПК. — 2006. — № 5. — С. 6-7.

192. *Швецов В.* Теория и практика предпринимательства / В. Швецов // Международный сельскохозяйственный журнал. — 2005. — № 1. — С. 27-31.

193. *Шегда А.В.* Організаційно-економічний механізм управління підприємством при переході до ринкової економіки (теорія і практика): Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.01.02 / Київський університет ім. Т.Г. Шевченка. — К., 1996. — 38с.

194. *Шеремет А.Д.* Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. — М. : ИНФРА-М, 1996. — 172 с.

195. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління : [Підручник] / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид.; перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

196. *Шило В.П.* Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства : [Навчальний посібник] / Шило В.П., Верхоглядова Н.І., Лыба С.Б., Темченко А.Г., Брадул О.М. — К. : Кондор, 2005. — 240 с.

197. *Шиян Д.В.* Комплексна оцінка фінансового стану галузей економіки / Д.В. Шиян // Фінанси України. — 2002. — № 2. — С. 54-63.

198. *Шморгун Н.П.* Фінансовий аналіз : [Навчальний посібник] / Н.П. Шморгун, І.В. Головка. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 528 с.

199. *Шумилова Ю.А.* Теоретические аспекты диагностики экономического состояния предприятия / Ю.А. Шумилова // Проблемы и перспективы управле-

ния экономикой и маркетингом в организации. — 2003. — № 3. — www.perspectives.utmn.ru.

200. Экономика предприятия: Пер. с нем. — М.: ИНФРА-М., 1999. — 928 с.

201. Экономическая диагностика при хозрасчете и самофинансировании / А.И. Муравьев, А.С. Варганов, К.В. Нерсесян, Г.П. Степанян / Под ред. А.И. Муравьева. — Ереван: Айстан, 1989. — 132 с.

202. Экономическая стратегия фирмы : [Учебное пособие] / Под ред. А.П.Градова. — СПб. : Специальная литература, 1999. — 589 с.

203. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн. — М.: Экономика, 1988. — 240 с.

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГАЛУЗІ, ПІДПРИЄМСТВ, ПРОДУКЦІЇ

1. Теоретичні підходи у визначенні змісту конкурентоспроможності.
2. Методичні підходи щодо діагностики конкурентоспроможності.
3. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

1. Теоретичні підходи у визначенні змісту конкурентоспроможності

Протікання економічних процесів у часі носить динамічний характер, що зумовлює в умовах гострої конкуренції підприємства адаптуватися до швидкоплинних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. За цих обставин виграє те підприємство, яке швидше інших пристосовується до реалій часу й адаптується до нових умов господарювання [20, с. 200].

Пристосування підприємств до умов ринку досить часто залежить від ефективності діючої системи управління, здатності команди менеджерів сформулювати та реалізувати систему коротко- і довгострокових цілей.

Як показує вивчення діяльності українських підприємств, більшість з них виявилися нездатними, а ні вивчити ринок, а ні виробити продукцію, що відповідала б потребам цього ринку, а відтак — виявилися неготовими до умов жорстокої конкурентної боротьби. Так, за даними статистичних досліджень, значна частина підприємств України, не витримав конкурентної боротьби, є збитковими — 34,8 % [134, с.168].

Найбільш поширеними причинами нестійкого становища підприємств на ринку, на нашу думку, слід вважати: відсутність діагностування цілей та намірів найближчих конкурентів; слабе реагування на потреби споживачів; помилки у визначенні пріоритетів розвитку; інтенсивна конкуренція в галузі; однобічність в реалізації товарної політики підприємства; відсутність можливостей ведення цінової конкурентної боротьби; фінансова нестабільність підприємств; відсутність системи довгострокового планування; використання застарілих систем і

методів управління підприємством; використання застарілої техніки і технології; використання неефективних методів організації збуту та просування товару.

Таблиця 3.1

ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНЦІЯ»

Автор	Визначення
Найт Ф.	Визначає конкуренцію як ситуацію, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні [44, с.14]
Макконелл К.Р., Брю С.Л.	Конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [44, с.15]
Зав'ялов П.С.	Конкуренція — це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку [4,с.233]
Спіріна М.	Конкуренція — це боротьба між суб'єктами господарювання економічної сфери за більш вигідні умови виробництва та продажу товарів, послуг [132, с.33].
Шумпетер Й.	Визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями [44, с.15]
Фрідріх А. фон Хайек	Конкуренція — процес за допомогою якого люди одержують і передають знання [44, с.15]
Портер М.	Конкуренція — динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [44, с.15]
Азов Г.Л.	Конкуренція — суперництво на якому-небудь терні між окремими юридичними або фізичними особами(конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети [4, с.233]
Юданов А.Ю.	Конкуренція — боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку [44, с.16]
Фатхутдинов Р.А.	Конкуренція — процес управління своїми конкурентними перевагами для одержання перемог чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах [4, с.33]

Власне ці причини, а також ряд інших слід пов'язувати зі слабкою здатністю підприємств досягати намічених цілей в умовах ринку, що безпосередньо пов'язано із таким поняттям, як конкурентоспроможність.

На нашу думку, такі поняття як «конкуренція» і «конкурентоспроможність» є нероздільними, адже, якщо на ринку присутня конкуренція, то вона безпосередньо впливає на здатність підприємств досягати намічених цілей.

Тому, щоб глибше зрозуміти суть конкуренції, її вплив на конкурентоспроможність підприємства, дослідимо дану економічну категорію з різних наукових позицій (табл. 3.1).

Аналіз змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» дає підстави зробити такі висновки:

1) поняття «конкуренція», запропоновані різними авторами, не повною мірою відповідають вимогам системності й комплексності, тобто вони характеризують тільки один з безлічі аспектів конкуренції, кожен у своїй галузі дослідження;

2) різноманіття підходів до формулювання поняття: один автор під конкуренцією розуміє суперництво (боротьбу) фірм, тобто юридичних осіб, інші — суперництво фізичних осіб, треті — як наявність на ринку достатньої кількості продавців і покупців, четверті — ситуацію, п'яті — прагнення, шості — процес і т.д.;

3) наведені поняття не охоплюють конкуренцію серед будь-яких соціальних, виробничих і біологічних систем;

4) поняття не відображають конкуренцію як статичної і динамічної суперництва, виживання систем у заздалегідь заданих або невизначених умовах;

5) поняття не пов'язані із законодавством.

На нашу думку, конкуренція — це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах [44, с.16].

Сам ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф.Хайєк, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

Водночас, підприємство, що функціонує на ринку, не може залишати поза увагою фактори, що впливають на конкурентну боротьбу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ
НА КОНКУРЕНТНУ БОРОТЬБУ [44, с. 19]**

Фактор	Характеристика
Розмір ринку	Чим більший, тим сильніші конкуренти
Темпи зростання ринку	Швидке зростання полегшує проникнення на ринок
Потужності	Зайві потужності призводять до падіння цін
Перешкоди для входу або виходу з ринку	Бар'єри захищають позицію фірми, їхня відсутність робить ринки уразливими для проникнення туди неконкурентоспроможних новачків
Ціна	Велика кількість покупців купують за найменшими цінами
Рівень стандартизації товарів	Покупці мають перевагу, тому що їм легко перейти з одного товару на інший
Мобільні технологічні модулі	Збільшується ризик: інвестиції в таких умовах можуть виявитися малопродуктивними через швидкий моральний знос
Вимоги до розмірів необхідних капітальних вкладень	Тверді вимоги підвищують ризик, створюють додаткові бар'єри входу — виходу
Вертикальна інтеграція	Підвищує вимоги до розмірів капіталу, призводить до сильних розходжень у конкурентоспроможності й витратах на виробництво — інтегрованих, частково інтегрованих і не інтегрованих фірмах
Економія на масштабі	Збільшує частку ринку, необхідну для досягнення конкурентоспроможності товару
Швидке відновлення асортименту	Скорочує життєвий цикл товару, збільшує ризик того, що конкуренти можуть вирватися в перед

Як бачимо, розглядаючи ряд економічних категорій, таких як «конкурентія», «фактори впливу на конкурентію», «конкурентна сила», «конкурентне середовище», та інших до характеристики їх змісту й взаємозв'язків слід підходити системно, уникаючи однобічного трактування суті поняття, що спричиняє виникнення помилок в подальших дослідженнях. Цілковито обґрунтовано й О.Савчук розглядаючи промисловість в цілому, вважає, що конкурентоспроможність слід вивчати як комплексну економічну категорію, з позицій існуючих можливостей в економічному змаганні за споживача і необхідні ресурси (рис. 3.1).

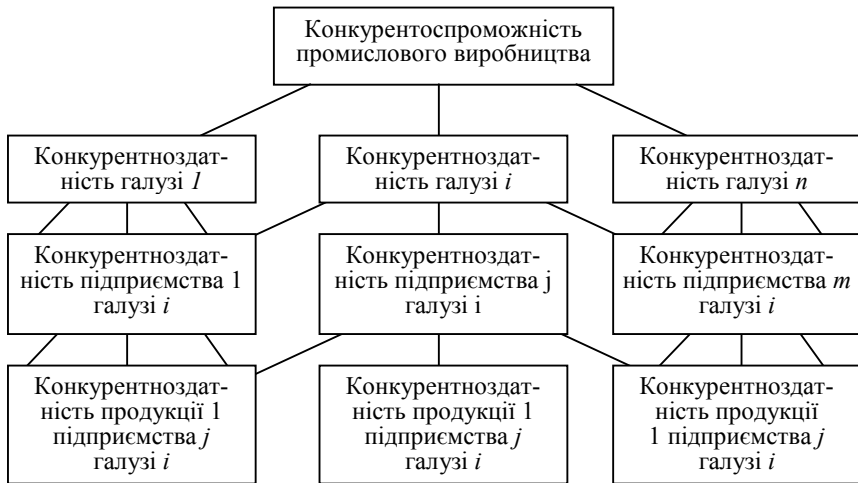


Рис. 3.1. Ієрархічна система основних об'єктів дослідження конкурентоспроможності [122, с.60].

Дана схема формування конкурентних відносин (а значить і конкурентоспроможності) промислового комплексу (в площині уявлень про суб'єктів економічного змагання за споживачів і володіння ресурсами і їх взаємодії) практично ідентична і для випадку його окремих галузей. Відмінність полягає лише в тому, що в першому випадку розглядаються галузі економіки, а в іншому — галузі промислового виробництва.

Таким чином, для всіх даних економічних об'єктів (продукція, підприємство, галузь і промисловість в цілому) можлива інтерпретація їх конкурентоспроможності з погляду володіння перевагами в суперництві за споживачів (ринки збуту) і відповідні ресурси.

За вже сформованою традицією розкриття конкурентоспроможності підприємства починають з аналізу конкуренції в галузі.

На думку І.З.Должанського *конкурентоспроможність галузі* — здатність фірми входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до змін, відновлювати власні соціально-економічні системи і зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів.

Водночас, цей вчений вважає, що конкурентоспроможність галузі допускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за рубежем, які можуть виявлятися в наявності раціональної галузевої структури; групи високо конкурентних фірм-лідерів, що підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської й прогресивної виробничо-технологічної бази, розвинутої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного й комерційного співробітництва як у середині галузі, так і з іншими галузями в країні та за її межами, ефективної системи розподілу продукції конкурентоспроможність галузі досягається за рахунок як конкурентних переваг її компаній, так і системи їхньої взаємодії [44, с.27].

В.Ф.Оберемчук підкреслює той факт, що галузі різняться економічними характеристиками та конкуренцією в них. На його думку, конкуренція може бути сильною чи слабкою, орієнтованою на ціну, якість, сервіс тощо. Крім того, умови конкуренції в галузі постійно змінюються. Оскільки в Україні триває становлення ринкового середовища і, природно, конкуренція є невід'ємним атрибутом такого середовища, необхідно приділяти багато уваги вивченню питань сучасної економічної характеристики конкуренції [96, с.26].

Нові фірми, що входять у галузь, приносять нові потужності, прагнення здобути частку ринку, і часто — значні ресурси. Через це можуть знизатися ціни або зростати витрати фірм, що вже освоїлися в даній галузі, внаслідок чого прибутковість останніх зменшується. Компанії, що входять у галузь шляхом придбання інших фірм, часто використовують свої ресурси, щоб активізувати ринкові процеси. Отже, придбання фірми в певній галузі іншою компанією з намаганням посісти становище на ринку, очевидно, слід розглядати як вхід, навіть якщо при цьому не створюється цілком нове підприємство.

М.Портер слушно зауважив, що загроза входу в галузь залежить від існуючих вхідних бар'єрів, а також від реакції, яку фірма-новачок може очікувати від існуючих конкурентів. Якщо бар'єри досить високі, новачок може очікувати рішучої відсічі від вкорінених конкурентів, то ймовірність входу є невеликою [107, с.24].

«Бар'єрами входу» в галузь вважають певні перешкоди, які ускладнюють появу на ринках, що їх обслуговують підприємства галузі, скажімо нові підприємства-конкуренти.

Він виокремлює такі основні перешкоди для проникнення на ринок нових конкурентів [96, с.38]:

- економія на масштабах виробництва, досвід (це потребує значних інвестицій від нових конкурентів);

- диференціація продукції (унікальність, визнана торгова марка);
- потреби в капіталі (досить великі початкові вкладення);
- витрати конверсії, переорієнтація підприємства на випуск нової продукції;
- недостатня кількість каналів розподілу продукції для нових фірм-конкурентів.

На інтенсивність конкуренції впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам на виході з галузі. Це пояснюється тим, що кожне підприємство, яке приймає рішення про розширення сфер своєї діяльності, одночасно стикається з проблемами:

— скорочення або припинення діяльності в освоєній сфері з метою вивільнення грошей, необхідних для нових напрямів;

— входження в нову галузь, освоєння нових ринків, коли потрібні нові підходи для ефективного функціонування на них.

«Бар'єри виходу» — це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«Бар'єри виходу» — ті перешкоди, які ставлять під сумнів доцільність рішень щодо репрофілювання підприємства навіть за умов, коли рівень конкуренції галузі стає надвисоким і спостерігається перевиробництво «звичних» для підприємства товарів, знижується рентабельність тощо. Проте згадані щойно «бар'єри» роблять перехід підприємства до іншого бізнес-напряму ще дорожчими [107, с.38].

«Бар'єри виходу» з галузі охоплюють [157, с.91]:

- великий масштаб інвестицій, що мають бути списані;
- витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»);
- реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довкілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо);
- «суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового);
- ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплексу);
- державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напрямку діяльності, внаслідок, наприклад, її соціальної значущості;
- вплив профспілок, які можуть втратити певну чисельність членів;
- особисті мотиви керівників;
- опір змінам персоналу;
- небажання підприємства втратити імідж тощо.

Конкурентоспроможність підприємства — комплексне, багатогранне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємств — виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін., в силу чого в економічній літературі конкурентоспроможність підприємства ототожнюється із конкурентоспроможністю його потенціалу і виділяються наступні особливості [144, с.16]:

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

2) це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів;

3) релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

4) часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності;

5) конкурентоспроможність підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробничих ресурсів.

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

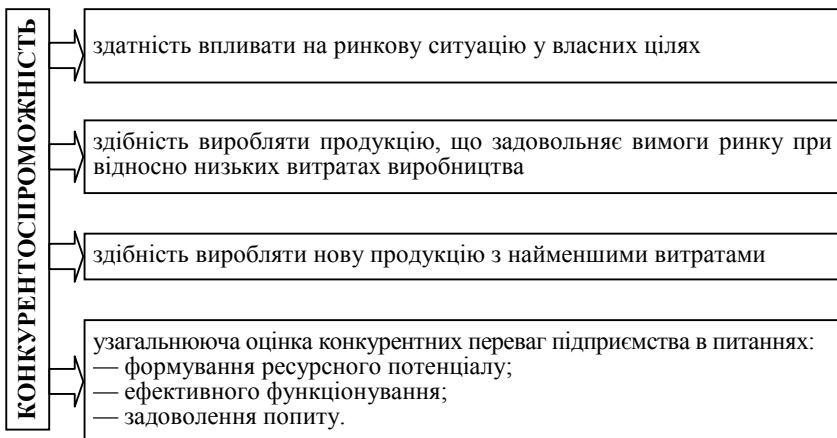


Рис. 3.2. Конкурентоспроможність підприємства як показник його розвитку [127, с. 414]

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарюючої системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є складним і трактується неоднозначно (рис. 3.2).

Слід звернути увагу на те, що конкурентоспроможність має відносний характер, тобто вона означає наявність переваг у підприємстві порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне.

У табл. 3.3 подані трактування поняття конкурентоспроможності підприємства рядом авторів (адаптовано за Єрмак).

Таблиця 3.3

ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Автор	Визначення	Позитивне та негативне
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність організації — це здатність фірми випускати конкурентноздатну продукцію, її перевага по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами	визначення є неповним і однобічним, тому що зводить конкурентноздатність організації до випуску конкурентноздатної продукції та тим самим порівнює ці два значення
Кіперман Г.Я.	Конкурентоспроможність організації — це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як по ступеню задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і по ефективності виробничої діяльності	не враховано того, що організації вступають у конкурентні відносини на конкретних ринках і в певний період часу, однак виділена ефективність господарської діяльності як один з вирішальних елементів конкурентноздатності організації
Азоєв Г.Л.	Конкурентоспроможність — це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів	фактично мова йде про неявне ототожнення конкурентноздатності підприємства з конкурентноздатністю товару, про який говориться через призму його характеристик і є неповним і однобічним

Закінчення табл. 3.3

Автор	Визначення	Позитивне та негативне
Фасхiev X.A.	Конкурентоспроможність підприємства — це перевага організації своїми товарами і слугами аналогів в конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також по потенціалу розробити, проводити і продавати конкурентноздатні товари (послуги) в майбутньому, досягнути без збитку фінансовому стану організації	в значній мірі усуває недоліки, що властиві раніше викладеним поглядам, підкреслюючи обов'язковість наявності в підприємства фінансових цілей, дослідники заклали в поняття конкурентоздатності підприємства компоненту перспективи
Зав'ялова П.С.	Конкурентоспроможність підприємства — це можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	однак наведене визначення конкурентоспроможності підприємства не розкриває повністю суть цього поняття
Перцовський Н.І.	Конкурентоспроможність — це узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали	підкреслено значущість ефективності діяльності підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності, звернено увагу на необхідність практичної прибуткової реалізації такої діяльності в умовах конкурентного ринку

Отже, конкурентоспроможність підприємства — комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його усміх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів; це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства визначає позицію організації в конкурентній боротьбі, її положення на ринку та забезпечується

досягненням і розвитком конкурентних переваг, що виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Тому ключовим поняттям теорії конкуренції, яке визначає ринкову позицію суб'єкта конкуренції, є його порівняльні (конкурентні) переваги. Конкурентні переваги підприємства — це сукупність власних і набутих активів та характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами [50, с.82].

Зміст конкурентної боротьби — в завоюванні конкретних споживачів, які користуються послугами конкурентів, а не в діях проти підприємств-суперників. Для перемоги в конкурентній боротьбі необхідно володіти перевагами на ринку і вміти створювати чинники переваг над конкурентами у сфері споживчих характеристик товару та методів його просування на ринку.

Конкурентні переваги — це сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.

І.З. Должанський вважає, що поняття «конкурентна перевага» й «конкурентоспроможність» мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні цих понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з погляду їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис. 3.3).

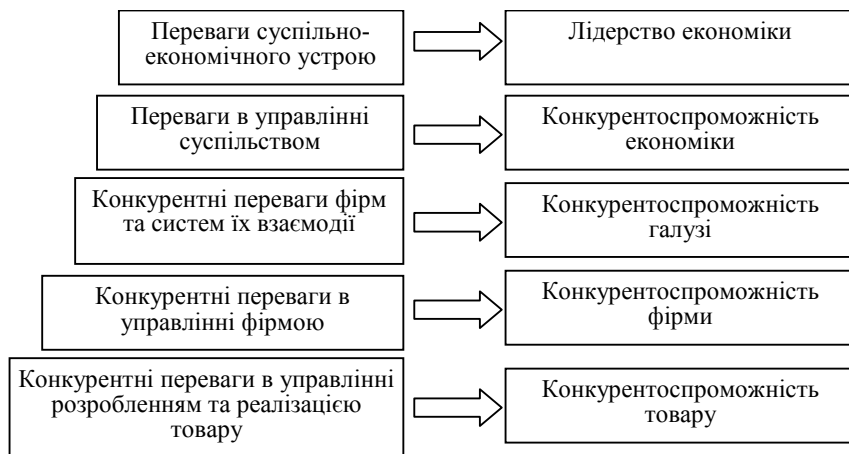


Рис. 3.3. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоспроможності [44, с.64]

Конкурентоспроможність продукції — одна з найважливіших характеристик, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Між категоріями конкурентоспроможності продукції і підприємства існують взаємозв'язок і взаємозалежність. Конкурентоспроможність продукції покладено в основу надійних конкурентних позицій будь-якого виробника. Водночас конкурентоспроможність продукції є необхідною, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо відмінності цих категорій.

По-перше, конкурентоспроможність продукції визначається щодо досить короткого з економічної точки зору періоду часу, а оцінювання конкурентних позицій фірми пов'язане з порівняно тривалим періодом.

По-друге, рівень конкурентоспроможності продукції визначається для кожного її виду, а оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, яка виробляється, або ж продукцію кожного бізнес-напрямку (залежно від мети визначення конкурентоспроможності підприємства).

По-третє, рівень конкурентоспроможності підприємства цікавить насамперед його власника, який визначає доцільність виробничо-господарської діяльності за конкретних умов. А споживача при оцінюванні конкурентоспроможності продукції не цікавлять обсяг витрат і ефективність виробництва [4, с.86].

У сучасній науковій літературі з економіки та менеджменту поняття конкурентоспроможності продукції висвітлено досить широко (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ»

Автор	Визначення	Позитивне та негативне
Делан Є.	Конкурентноздатність товару — комплекс споживчих властивостей товару, що визначають його відмінність від інших аналогічних товарів по мірі і рівню задоволення потреб покупців і витратам на його споживання і експлуатацію [117, с.207]	поняття характеризує лише конкурентноздатність товару і послуг, що є лише слідством забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Оберемчук В.Ф.	Конкурентоспроможність продукції — це все те, що забезпечує її переваги на ринку, дає можливість витримувати конкуренцію порівняно з аналогами, сприяє її успішному збуту в умовах конкуренції [4, с.80]	визначення не пояснює сутності конкурентоспроможності, не розкриває впливу на неї її складових факторів

Закінчення табл. 3.4

Автор	Визначення	Позитивне та негативне
Куценко В.М.	Конкурентоспроможність товару — це комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару перед іншими в умовах широкої пропозиції конкурентних товарів-аналогів [82, с.79]	визначення не враховує важливої складової конкурентоспроможності товару — витрат споживача за період експлуатації продукції
Бреус С.В.	Конкурентоспроможність продукції — це характеристика продукції, що відображає її відмінність від товару конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення [13, с.162]	це непросто її здатність задовольнити потреби споживачів, але і здатність забезпечувати підприємству комерційний успіх
Стеценко І.Т.	Конкурентоспроможність товару — відповідність товару вимогам ринку, можливість збуту його на конкурентному ринку [135, с.110]	дане визначення конкурентоспроможності підприємства не розкриває повністю суть цього поняття
Азарян О.М.	Конкурентоспроможність продукції — це відповідність товару запитам ринку за технічними, економічними, естетичними та іншими параметрами [90, с.142]	про конкурентніздатність товару говорить лише через призму його характеристик, тому визначення є неповним і одностороннім

Узагальнюючи різні точки зору щодо тлумачення сутності категорії конкурентоспроможність продукції, пропонуємо використовувати таке визначення: конкурентоспроможність продукції — це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність розглядуваної продукції від продукції конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей (окремі з яких можуть не мати кількісного вираження) щодо виявлених вимог ринку чи властивостей іншого товару.

Під час вивчення та теоретичного обґрунтування конкурентоспроможності особливу увагу слід приділити факторам впливу на конкурентоспроможність галузі, підприємства та продукції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ
НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

Об'єкт дослідження	Фактори впливу
Галузь	<ul style="list-style-type: none"> — темп росту розмірів ринку — ступінь життєвий циклу галузі — кількість підприємств в галузі — легкість входу на ринок і виходу з нього — технології, інновації — характеристики продукції — вплив товарів—замінників — економія на масштабах виробництва — крива досвіду — завантаженість виробничих потужностей — прибутковість галузі
Підприємство	<ul style="list-style-type: none"> — ефективність виробничої діяльності — фінансове положення підприємства — ефективність організації збуту та просування товару — конкурентоспроможність товару — імідж підприємства — екологічність підприємства — соціальна ефективність — система та методи управління підприємством — інноваційний характер виробництва — система довгострокового планування
Продукція	<ul style="list-style-type: none"> — якість — ефект від використання — ціна — затрати на використання — ремонт — утилізація — спосіб просування товару на ринок — умови платежу — канали збуту — сервісне обслуговування

Перелічені фактори, з одного боку, загрожують існуванню галузі, підприємства, продукції, а з іншого — формують можливості для їхнього подальшого розвитку [112, с.179].

Кожному із зазначених факторів, або їх групі повинні відповідати умови забезпечення конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції (табл. 3.6).

В даному переліку умов забезпечення конкурентоспроможності вказані лише найважливіші умови, однак його можна деталізувати та розширити відповідно до ситуації, що склалася на ринку.

Таблиця 3.6

УМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Об'єкт дослідження	Умови забезпечення
Галузь	<ul style="list-style-type: none"> — антимонопольне регулювання — стимулювання політики уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок — запровадження нових продуктів — технологічні зміни — регулювання експорту-імпорту — удосконалення законодавчої бази — збільшення доходності населення
Підприємство	<ul style="list-style-type: none"> — поліпшення якості продукції (за рахунок дотримання технології виробництва, використання технічних новинок тощо) — використання ефективної реклами — підвищення якості сервісного обслуговування товару, що реалізується — постійне вивчення потреб споживачів — розширення асортименту продукції — впровадження нових технологій — наявність кваліфікованого персоналу — наявність постійних і надійних постачальників — зниження витрат
Продукція	<ul style="list-style-type: none"> — вдосконалення проектування — використання найсучасніших техніки і технологій — вхідний контроль якості сировини, матеріалів та комплектуючих — забезпечення стандартизації, сертифікації та уніфікації — вдосконалення організації виробництва і праці — вдосконалення методів технічного контролю — підвищення кваліфікації кадрів — дотримання технологічної і виробничої дисципліни — забезпечення загальної культури виробництва — система планування і прогнозування якості — встановлення прийнятних для виробника і споживача цін — економічне стимулювання виробництва високоякісної продукції — правильна кадрова політика — створення належних умов праці і відпочинку — мотивація праці

Використання діагностики конкурентоспроможності підприємства на нашу думку, є доцільним за умов:

- вивчення сучасного стану підприємства на ринку;
- зміни його конкурентної політики;
- виходу на нові ринки;
- виходу на ринок з новим видом продукції;
- постійного прагнення до розвитку;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- виявлення сильних і слабких сторін конкурентів.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що поняття конкурентоспроможності має універсальне значення і все більше застосовується не тільки стосовно продукції (послуг) у цілому, а й стосовно окремих підприємств, галузей.

Водночас, конкурентоспроможність є одним з вагомих показників оцінки стану підприємства як господарюючої системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань.

2. Методичні підходи щодо діагностики конкурентоспроможності

Конкурентна ринкова ситуація через динамічний розвиток змушує підприємства систематично відслідковувати зміни, аналізувати їхню природу й динаміку. Тільки в такий спосіб підприємство може правильно оцінити можливості конкурентів і власні можливості, розробити оптимальну, з погляду прибутковості, маркетингову стратегію, спрямовану на створення й підтримку власних конкурентних переваг.

Для виявлення, вивчення характеру, ознак, встановлення причин відхилень у положенні конкурентного середовища професор Г. Л. Багієв пропонує використати прийом діагностики, що є засобом, методом та інструментарієм всебічного дослідження маркетингових, і зокрема, конкурентних відносин через конкурентну сегментацію.

Як сфера наукових досліджень, діагностика включає теорію й методи організації процесів діагнозу, а також принципи побудови аналізу, класифікацію можливих відхилень основних характеристик конкурентного середовища. Виділяють три основних форми організації процесу встановлення діагнозу — аналітичну, експертну й діагностику з використанням моделі, тобто імітацію. Охарактеризуємо зазначені підходи до діагностики конкурентного середовища докладніше.

Аналітична діагностика — це процес установлення діагнозу безконтактними й контактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації, використання результатів маркетингового дослідження, методів конкурентного аналізу стратегічних груп, аналізу конкурентних карт ринку.

Експертна діагностика ґрунтується на інформації, отриманій за допомогою проведення експертних і соціоекономічних опитувань.

За імітаційною (модельною) діагностикою можна одержати інформацію про об'єкт шляхом імітаційного моделювання. Використання цього методу ускладнюється наявністю інформаційного вакууму з багатьох напрямів маркетингової й виробничо-фінансової діяльності основних суб'єктів ринку.

Результатом проведення діагностики повинно бути визначення поточного й перспективного плану розвитку конкуренції на аналізованому ринку. Виходячи з результатів діагностики, визначаються пріоритетні маркетингові заходи для посилення конкурентного потенціалу підприємства. Конкурентна діагностика як процес визначення сильних і слабких сторін основних учасників ринку дає можливість привести у відповідність власні стратегічні можливості підприємства з детермінантами безпосереднього оточення в конкурентному середовищі.

Г.Л. Багієв розглядає конкурентну діагностику як найбільш складну, але необхідну частину аналізу ринку. При цьому основними показниками аналізу конкуренції, на його думку, є обсяги реалізації продукції підприємствами конкурентами на конкретному ринку, використовувані маркетингові стратегії й можливості фінансової підтримки, специфіка розширення меж товарних груп, зростання ринку існуючого продукту на основі використання підприємствами поліпшуючих інновацій [44, с. 124].

Процедура оцінювання конкурентоспроможності, як правило, виражене чітко визначеною послідовністю кроків. У табл. 3.7 нами узагальнено порядок проведення діагностики конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції [49, с.21].

Як бачимо, Н.М.Євдокимова представила достатньо ґрунтовний, але не повний перелік кроків, які відповідають будь-якій діагностиці. Ми пропонуємо до зазначених етапів щодо діагностики конкурентоспроможності галузі та підприємства в обов'язковому порядку додавати висновки про рівень конкурентоспроможності самої галузі та підприємства на ринку.

Вітчизняна та іноземна практика діагностування конкурентоспроможності [44, 66, 96, 146, 157] дає підстави виділити такі методи оцінки конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Об'єкт діагностики	Етапи діагностування
Галузь	<ol style="list-style-type: none"> 1) визначення профілю галузі та її загальна характеристика 2) оцінка рушійних сил розвитку галузі 3) діагностування основних сил конкуренції 4) оцінка конкурентних позицій підприємств-суперників 5) аналіз найближчих конкурентів 6) визначення провідних (ключових) чинників успіху в галузі, їх оцінка 7) оцінка перспектив розвитку галузі
Підприємство	<ol style="list-style-type: none"> 1) визначення ринкової ситуації та меж ринку 2) формування переліку конкурентів. Визначення стратегічної групи 3) діагностика цілей та намірів найближчих конкурентів 4) оцінка місткості ринку і розрахунок ринкових часток 5) аналіз і ранжування ключових факторів успіху в галузі 6) оцінка інтенсивності галузі 7) порівняльний аналіз прийомів та методів реалізації товарної політики 8) порівняння цінової політики 9) аналіз організації збуту продукції та засобів стимулювання продажів 10) оцінка фінансової стабільності
Продукція	<ol style="list-style-type: none"> 1) маркетингові дослідження ринку 2) формування вимог до продукції 3) визначення мети оцінювання 4) визначення параметрів продукції, що підлягають оцінюванню 5) аналіз нормативних параметрів продукції 6) формування групи аналогів 7) вибір базових зразків 8) оцінка конкурентоспроможності за окремими групами параметрів, обчислення одиничних та групових показників: <ol style="list-style-type: none"> а) аналіз якості продукції, її споживчих характеристик б) аналіз затрат споживача на задоволення потреби у продукції в) аналіз організаційно-комерційних показників 9) обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції 10) підготовка висновків про рівень конкурентоспроможності продукту

Таблиця 3.8

**МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ГАЛУЗІ, ПІДПРИЄМСТВА, ПРОДУКЦІЇ**

Об'єкт дослідження	Методи
Галузь	<ul style="list-style-type: none"> — методика М. Портера — методика А.А. Томпсона та Дж. Стріклєнда — карта стратегічних груп — індекс концентрації — індекс Херфіндаля-Хіршмана — індекс Холла-Тайдмана — індекс Розенблота — коефіцієнт відносної концентрації — чотирихчастковий показник концентрації
Підприємство	<ul style="list-style-type: none"> — SWOT-аналіз — GAP-аналіз — LOTS-аналіз — PIMS-аналіз — STEP-аналіз — SPACE-аналіз — Shell / DPM — Модель аналізу Мак-Кінсі — Методика Ансоффа щодо КСФ — Теорія конкурентних переваг М. Портера
Підприємство	<ul style="list-style-type: none"> — Метод експертного оцінювання — Фінансово-економічний метод — Зважених рейтингових оцінок — Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбєна — Метод вивчення профілю об'єкта — Матриця конкурентного профілю — Модель БКГ — Бенчмаркінг
Продукція	<ul style="list-style-type: none"> — Диференційований — Комплексний — Змішаний — Метод групових експертів — Опитування споживачів

Застосування поданих методів можливе як строго індивідуально, так і в системі підходів, залежно від розміру підприємства, рівня його спеціалізації, форми власності, стадії життєвого циклу самого підприємства чи його продукції.

Для ґрунтовного аналізу та оцінки конкурентоспроможності М. Портером було розроблено модель п'яти сил конкуренції, зміст якої уточнено В.Василенком (рис. 3.4).

Як слушно підмітив Т.О. Примак, вплив конкуренції в кожній галузі різний, але сам по собі характер конкуренції подібний, що дозволяє використовувати наведену на рис.3.4 схему для визначення її походження і міри взаємодії і взаємозалежності конкурентних сил [109, с.70].

Модель п'яти сил конкуренції Портера, є могутнім інструментом при систематичній діагностиці основних конкурентних сил, що впливають на ринок, і визначені ступеня впливу кожної з них.

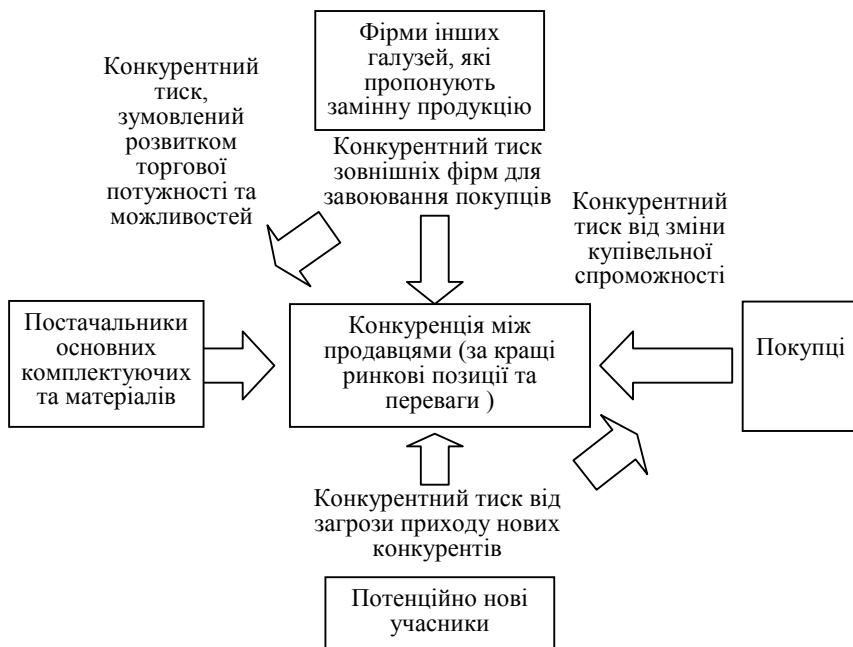


Рис. 3.4. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером [21, с.87]

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм [98, с.117].

Для проведення аналізу загальної ситуації та конкуренції в галузі використовують методіку, запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом, яка дозволяє адекватно оцінити ситуацію в галузі, визначити характер та рівень конкурентної боротьби. Результати аналізу дозволяють розробити стратегію, відповідну до загальної ситуації в галузі та прийняти рішення щодо доцільності інвестиції на розширення діяльності підприємства в даній галузі. Аналіз має проводитися в певній послідовності [95, с.42].

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

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

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

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

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

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

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

На нашу думку, представлений підхід дозволяє не лише проаналізувати й дати оцінку конкуренції в конкретній галузі, розробити ефективні стратегії поведінки підприємств на ринку. Він дає підстави на основі прийнятої базової стратегії розвитку формувати портфелі стратегій, які можуть надалі використовуватися в міру швидкоплинності ринкового середовища. Однак, це стане можливим лише тоді, коли діагностика конкурентних позицій підприємства виступає складовою комплексної економічної діагностики, яка здійснюється на підприємстві.

При аналізі конкурентоспроможності слід проаналізувати можливість формування стратегічних груп конкурентів, тобто підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

До умов приналежності підприємств до однієї стратегічної групи слід віднести:

- близька структура асортименту продукції;
- використання однієї системи розподілу;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;

- задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробках;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна — якість», тощо.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі.

Такими характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи.

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» в такій послідовності [161, с.56]:

1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.
2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.
3. Розраховують обрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».
4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.
5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був пропорційний до радіуса кола.

Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп.

Оцінка основних сил конкуренції здійснюється шляхом розрахунку показників концентрації ринку. Доцільно використовувати такі показники концентрації підприємств-виробників на ринку [139, с.143]:

- 1) Індекс концентрації:

$$Cr_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (3.1)$$

де q_i — частка продажу i -того підприємства, %.

2) Індекс Херфіндаля-Хіршмана:

$$\text{ННІ} = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (3.2)$$

де q_i — частка продажу кожного з m підприємств галузі.

Значення ННІ: 2000-10000 — ринок висококонцентрований. 1000-2000 — помірноконцентрований. менше 1000 — низькоконцентрований.

3) Коефіцієнт відносної концентрації:

$$K = (20 + 3\beta)/\alpha, \quad (3.3)$$

де β — частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %;

α — частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %.

Значення K : $K > 1$ — ринок неконцентрований.

$K < 1$ — ринок висококонцентрований.

4) Індекс Холла-Тайдмана:

$$\text{НТ} = 1 / \left(2 \sum_{s=1}^m R_s q_s - 1 \right), \quad (3.4)$$

де R — ранг підприємства на ринку (найбільше значення має ранг 1);

q_i — частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу.

Значення НТ: НТ = 1 — ринок висококонцентрований, монопольний.

НТ = 1/ m — ринок неконцентрований.

5) Чотирьохчастковий показник концентрації:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (3.5)$$

де OP_1 — максимальний обсяг реалізації серед підприємств галузі.

OP_2 — другий за розміром.

OP_3 — третій за розміром.

OP_4 — четвертий за розміром.

OP — загальний обсяг реалізації продукції певної галузі.

Значення CR_4 : $CR_4 = 70 - 100$ — ринок висококонцентрований.

$CR_4 = 45 - 70$ — помірноконцентрований концентрований.

CR_4 = менше 45 — низько концентрований [5, 370].

6) Індекс Розенблюта:

$$I_r = \frac{1}{2 \cdot \sum_{i=1}^n (i \cdot D_i) - 1}, \quad (3.6)$$

де D_i — частка продажу i -того підприємства, %.

Значення I_r : $I_r=1$ — ринок висококонцентрований, монопольний.

$I_r=1/m$ — ринок неконцентрований [5, с.370].

У табл. 3.9 здійснено аналіз найбільш відомих і застосовуваних у практиці діяльності підприємств методів проведення дослідження конкурентного положення підприємства.

Наведеним у табл. 3.9 методам властиві певні недоліки й переваги, які спричиняють можливість і доцільність їхнього застосування вітчизняними підприємствами. Найчастіше трапляються недоліки методів оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку (складність визначення частки підприємств на ринку, труднощі збору даних, необхідних для проведення аналізу, потреба висококваліфікованих фахівців зі спеціальною підготовкою для реалізації дослідницької роботи).

З огляду на наведені показники, слід застосовувати такі методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку: модель БКГ, модель М. Портера, метод LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертних оцінок, фінансово-економічний метод, метод картування стратегічних груп. Очевидно, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку можна одержати, використовуючи одночасно кілька методів оцінки. Методи, що дозволяють оцінити конкурентну позицію підприємства через ефективність менеджменту, показують за рахунок яких управлінських факторів завойована та або інша конкурентна перевага. Фінансово-економічні методи результатують діяльності підприємства на цільовому ринку в цілому.

Узагальнюючи дані таблиці, можна зробити такі висновки [44, с.82]:

- кожний метод допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень різна, частіше від інших використовується складання матриць, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок;
- у багатьох методах автори, залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість урахувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості;
- кожний з перерахованих методів має свої переваги й недоліки, отже, дослідникові необхідно порівнювати вигоди, які він може одержати, використовуючи той інший метод дослідження з тими небезпечними моментами, які можуть вплинути на його результат.

Таблиця 3.9

МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ [44, С.74]

Модель аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Перевага	Недоліки	Доцільність застосування на вітчизняних підприємствах
Модель БКГ	Темп зростання ринку. Відносна ринкова частка	Обсяг продажів. Питомі витрати	Простота використання дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку підприємства	Мала кількість аналізованих факторів. Не робиться аналіз причини явища. Побудова відбувається на нечіткому визначенні частки ринку. Змінні не кращим способом характеризують діяльність підприємства	Доцільна для аналізу стратегічних господарських одиниць у рамках підприємства, однак утруднено визначення частки ринку
Метод «Мак-Кінзі»	Привабливість ринку. Конкурентоспроможність фірми	6 змінних привабливості ринку. 9 змінних відносної переваги фірми на ринку	Порівняно з БКГ пропонує більш детальний аналіз. Дає можливість визначити стратегічне положення фірми. Пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Високі вимоги до компетенції експертів	Розбивка осей матриці спірна. Втрачається значення певних факторів при підсумовуванні декількох оцінок. Не дає можливості визначити, як варто перешикувати структуру бізнес портфеля підприємства. Пропоновані стратегії маркетингу поверхневі	Застосування недоцільне через можливі похибки при виконанні і невизначеності результатів

Продовження табл. 3.9

Модель аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Перевага	Недоліки	Доцільність застосування на вітчизняних підприємствах
Модель Shell / DPM	Конкурентна позиція фірми. Привабливість галузі. Перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентноспроможність підприємства. 13 змінних, що характеризують привабливість галузі	Ефективна в рамках капіталомістких галузей промисловості. Поєднує якісні й кількісні показники в єдину параметричну систему. Велика кількість змінних, дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Важко вибрати з великого набору змінних, найбільш значимі. Присвоєння питомої ваги змінним при конструюванні шкали матриці дуже утруднено. Важко оцінити, які зі змінних найбільш значимі. Проведення аналізу потребує багато часу й високої компетенції експертів	Через перераховані недовліки й обмеження не уявляється можливим
Метод LOTS	Існуюче положення фірми. Стратегія діяльності. Довгострокові цілі. Короткострокові цілі. Кадровий потенціал. Плани розвитку.	Індивідуально вибираються змінні по кожному фактору	Проводиться багатфакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємства за основними елементами маркетингу	Застосування можливе

<p>Модель PIMS</p>	<p>П'ять груп факторів: — привабливість ринкових умов; — чинність конкурентних позицій; — ефективність використання інвестицій; — використання бюджету; — поточні зміни в положенні на ринку</p>	<p>37 стратегічних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція та ін.) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу)</p>	<p>Дозволяє визначити, які стратегії варто застосовувати в конкурентних ринкових умовах. Можливість одержання прогнозних оцінок, щодо того, що відбудеться в довшостроковій і короткостроковій перспективі при проведенні певних стратегічних змін. Використовується широким колом показників</p>	<p>Результати мають орієнтований характер. Складність аналізу робить його недоступним для широкого кола користувачів методики. Необхідна велика база даних, одержання яких досить проблематичне</p>	<p>Через перераховані недоліки й обмеження не уявляється можливим</p>
<p>Ситуаційний аналіз (SWOT)</p>	<p>Внутрішні переваги: — маркетинг; — фінанси; — виробництво; — організація й кадри.</p>	<p>По кожному фактору визначаються показники в індивідуальному порядку</p>	<p>Дає можливість з'ясувати погрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. Допускає розробку стратегій діяльності</p>	<p>Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища. Для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці. Потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу</p>	<p>Застосування необхідне</p>

Закінчення табл. 3.9

Модель аналізу	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі	Перевага	Недоліки	Доцільність застосування на вітчизняних підприємствах
Метод експертного оцінювання	Продукт. Ціна. Канали збуту. Просування продукту на ринку	По кожному фактору вибираються свої змінні	Дає можливість оцінити діяльність конкурентів на ринку при відсутності даних про їх фінансово-господарську діяльність	Підаються оцінці лише елементи маркетингу. Відсутність стратегічних рішень і рекомендацій. Не враховується кон'юнктура ринку й галузева структура	Застосування можливе
Модель Хоффера/Шенделя	Стадії розвитку ринку(ЖЦ). Ефективність щодо конкурентів	15 змінних сильних сторін підприємства. 6 змінних, що характеризують стадії ЖЦ	Дає можливість визначити бізнес-стратегію	Прийосована в основному для корпоративного бізнес-портфеля або для взаємозалежних видів бізнесу	Не доцільне
Фінансово-економічний метод	Виділяються різні групи показників: — ліквідність підприємства. — управління активами. — управління заборгованістю підприємства. — рентабельність підприємства	Вибираються коефіцієнти по кожній групі показників	Дається об'єктивна й повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Складання рейтингового рейтингу. Проста й доступність у використанні	Не враховуються елементи комплексу маркетингу. Залишається без уваги менеджмент підприємства	Застосування можливе й не-обхідне

Конкурентоспроможність товару має відносний характер. Це означає, що вона визначається порівнянням товару підприємства з товаром-аналогом (конкурентом) стосовно конкурентного ринку (групи споживачів) у конкретний проміжок часу [80, с.224].

Найпростіший спосіб визначення конкурентоспроможності товару визначається за формулою [157, с.117]:

$$K_T = E/V \rightarrow \max, \quad (3.7)$$

де E — корисний ефект від споживання товару.

V — витрати на купівлю та використання товару.

Це означає, що у процесі добору з метою купівлі певного товару покупцем купується, той товар, в якого відношення корисного ефекту до витрат на купівлю та використання є найбільшим порівняно з іншими аналогічними товарами. Це співвідношення і є умовою конкурентоспроможності продукції.

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності продукції.

Параметри конкурентоспроможності — це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів) [82, с.81].

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що їх визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

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

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, установленим законодавством та іншими нормативними документами.

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

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

На практиці використовують такі кількісні показники оцінювання конкурентоспроможності продукції [96, с.82]:

- одиничні, що відбивають процентне відношення значення будь-якого технічного чи економічного показника до значення такого самого показника продукта-аналога, який випускає конкурент;

- групові, що об'єднують одиничні показники і характеризують рівень конкурентоспроможності за однією групою показників (економічних, технічних, нормативних);

- інтегральний показник (К), який дає числову характеристику конкурентоспроможності товару і визначається на основі групових (економічних, технічних, нормативних) показників:

$$K = I_{\text{ГП}}(I_{\text{ТП}}/I_{\text{ЕП}}), \quad (3.8)$$

де $I_{\text{ГП}}$, $I_{\text{ТП}}$, $I_{\text{ЕП}}$ — груповий показник за параметрами відповідно нормативними, технічними, економічними [95, с.235].

Якщо $K > 1$, то виріб, який аналізується, перевершує за конкурентоспроможністю зразок, якщо $K < 1$ — поступається, якщо $K = 1$, то перебуває на одному із зразком рівні.

Найпоширенішими, на думку О.Т. Примака є, такі методи оцінювання конкурентоспроможності товарів [109, с.75]:

1) метод групових експертиз, тобто аналітична оцінка конкурентоспроможності товарів висококваліфікованими фахівцями. Цей метод є особливо результативним щодо високотехнічних товарів, товарів-новинок, а також товарів виробничо-технічного призначення;

2) опитування споживачів під час виставок, ярмарок, презентацій, пілотного продажу тощо. Цей метод дає змогу визначити конкурентоспроможність споживчих товарів, широко відомих споживачам, накреслити напрямки їх удосконалення.

Результати оцінки конкурентоспроможності товарів за цими двома методами можна оформити у вигляді таблиць (табл.3.10).

Таблиця 3.10

**ЗВЕДЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ/ТОВАРУ**

Характеристика товарів	Вагомість характеристик	Значення характеристик			Значення конкурентоспроможності		
		А	Б	В	А 3*2	Б 4*2	В 5*2
...							
Загальний рейтинг	1				ΣА	ΣБ	ΣВ

А, Б, В — товари-конкуренти.

Вагомість характеристик — коефіцієнти, які визначають пріоритетність (значення) тієї чи іншої характеристики. Сума коефіцієнтів має дорівнювати одиниці.

Значення характеристик — оцінки відповідних характеристик, що їх виставляють експерти чи споживачі (наприклад за п'ятибальною шкалою).

В.Ф. Оберемчук в своїх наукових дослідженнях приходиться до ряду висновків [96, с.83]:

1) Диференціальний метод заснований на використанні одиничних показників продукції. Цей метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

2) Тому широко використовуються комплексні та змішані методи оцінювання. Комплексний метод заснований на використанні групових та інтегральних показників. Розрахунок загального показника є вузловим при оцінюванні рівня конкурентоспроможності. Визначають його за співвідношенням інтегральних показників конкурентоспроможності оцінюваного виробу та базового зразка.

Змішаний метод являє собою поєднання диференційованого та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференційованим методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів на думку В.Д. Немцова можна віднести [95, с.235]:

- 1) ступінь новизни товару;
- 2) символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власникові);
- 3) додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту тощо).

Отже, конкуренція направлена на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг.

Підвищити рівень конкурентоспроможності можливо, якщо націлити підприємство на:

- постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;
- незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, котрі випускаються;
- використання нової техніки;
- використання нової технології;
- розробку нового дизайну товарів;
- впровадження нововведень в системі розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. На сьогоднішньому етапі розвитку ринкових відносин необхідне більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності підприємства для адекватного висновку про його рівень.

Для діагностування конкурентоспроможності підприємств доцільним є застосування часткового або повного комплексного підходу. Частковий — передбачає здійснення окрім діагностики конкурентоспроможності галузі, підприємства, продукції, ще також діагностику потенціалу та управлінську діагностику.

3. Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємств

Кожне підприємство в ході своєї господарської діяльності є учасником конкурентної боротьби за споживача, а тому одним із важливих елементів є визначення організаційно-економічного механізму забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Під організаційно-економічним механізмом формування конкурентоспроможності підприємства будемо розуміти сукупність організаційно-управлінських і економічних методів та інструментів впливу на внутрішньогосподарську діяльність підприємства з метою забезпечення досягнення його стратегічних цілей та завдань.

Основні категорії, що характеризують організаційно-економічний механізм (ОЕМ) формування конкурентоспроможності підприємства наведені у табл.3.11.

Таблиця 3.11

**ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Категорія	Визначення категорії
Конкурентоспроможність	Комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів
Стратегія розвитку підприємства	Всебічний комплексний план розвитку підприємства, спрямований на досягнення довгострокової мети, що включає напрямки, завдання та пріоритети розвитку підприємства і комплекс відповідних заходів, дій та рішень
Стратегічне планування	Систематичний процес, за допомогою якого суб'єкти управління координують і планують свою діяльність на майбутнє
Стратегічна мета формування конкурентоспроможності підприємства	Орієнтир, на досягнення якого спрямована діяльність підприємства. Стратегічна мета виходить з усвідомлення закономірностей функціонування підприємства
Суб'єкт OEM формування конкурентоспроможності підприємства	Будь-який суб'єкт управління, місце якого в інституційній системі є достатнім для відчутного впливу на процес розвитку і який спроможний розробляти і реалізувати стратегічні орієнтири
Об'єкт OEM формування конкурентоспроможності підприємства	виробничо-господарська діяльність підприємства
Завдання OEM формування конкурентоспроможності	Визначаються особливостями підприємства і є гнучким набором заходів довгострокового характеру з реалізації стратегічних цілей розвитку
Функції OEM формування конкурентоспроможності підприємства	Впровадження схеми суспільної поведінки, яка б сприяла знаходженню компромісу між інтересами і можливостями виробничо-господарської діяльності підприємства на основі координації цих інтересів, вибору спільних цілей, вироблення правових рішень, регулювання господарських процесів, стимулювання пріоритетних заходів та контролю за функціонуванням системи

Закінчення табл. 3.11

Категорія	Визначення категорії
Методи OEM формування конкурентоспроможності підприємства	Сукупність прийомів та операцій цілеспрямованого впливу на розвиток виробничо-господарської діяльності підприємства за допомогою організаційних та економічних інструментів, в тому числі діагностика діяльності
Інструменти OEM формування конкурентоспроможності підприємства	Засоби, важелі та дії, за допомогою яких підприємства здійснюють регулюючий вплив на конкурентоспроможність, в тому числі діагностика діяльності

Актуальною проблемою сучасної вітчизняної теорії й практики є управління конкурентоспроможністю підприємства. Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних товарів на український ринок переводять проблему управління конкурентоспроможністю підприємства до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання і розвиток підприємств у новому середовищі. Відсутність досвіду конкуренції, складна економічна ситуація в державі, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем управління конкурентоспроможністю підприємства потребують проведення додаткових досліджень у цій сфері.

Відомий англійський економіст А. Маршалл (1842-1924) виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними — капіталом, працею, землею. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор (1856-1915). Запропонована ним раціоналізація праці і відносини на виробництві дозволила докорінно змінити організацію і управління, а, отже, і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити, як це зробити найкращим і найдешевшим способом».

Яким би застарілим не видавався нам сьогодні тейлоризм, він, без сумніву, справив великий вплив на практику управління конкурентоспроможністю підприємства у XX ст., це була також одна з найперших серйозних спроб створити науку про управління [133, с.176].

Управління конкурентоспроможністю — це сукупність методів з систематичного удосконалення виробів, постійного пошуку нових каналів його збуту і покращення після продажного сервісу.

Мета управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій [2, с.10].

Необхідність питань управління рівнем конкурентоспроможності визначається наступним [105, с.46]:

1) низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, яка може призводити до банкрутства. Рівень конкурентоспроможності повинен стати одним із нових критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств. Показники конкурентоспроможності підприємства повинні стати барометром передкризового стану підприємства;

2) слабкий рівень розробки бізнес-планів підприємств із приділенням незначної уваги аналізу і кількісної оцінки конкурентоспроможності продукції та самого підприємства;

3) ігнорування процесу управління конкурентоспроможністю продукції, що випускається, який повинен відбуватися з позиції привабливості для споживача;

4) недовраховання питань оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Рівень ризику реалізації інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що реалізовуватиме проект. Сьогодні у бізнес-планах інвестиційних проектів увага акцентується на показниках економічної ефективності, проте недовраховуються. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки знижує показники ефективності, але і збільшує асиметрію розподілу ефекту вбік менших значень.

Управління конкурентоспроможністю підприємств України в сучасних умовах ускладнено трьома особливостями економічної ситуації в країні [35, с.173].

По-перше, українські підприємства діють у постійно змінюваних економічних умовах. При плановій і розвинутій ринковій економіці існує відносна стабільність середовища. В умовах планової економіки підприємство може розраховувати на те, що його партнери не збанкрутують — держава просто не дозволить їм цього зробити. У розвинутій ринковій економіці підприємства зазнають краху і з'являються нові, але кількість подібних підприємств в окремо взятій галузі за визначений період часу невелика в порівнянні з масштабами всієї галузі в цілому. Отже, з погляду короткострокових рішень, прийнятих підприємствами, в обох випадках структура галузі може вважатися відносно стабільною. В Україні зараз зовсім інша ситуація. Структура галузі постійно змінюється.

По-друге, немає визначеної ясності щодо суб'єкта управління підприємством у державному секторі. Формально багато підпри-

емств, як і раніше, вважаються державними, проте уряд не може реально впливати на їхню діяльність. Деякі підприємства приватизовані без належного дотримання юридичної процедури. Отже, їхня приватизація може бути поставлена під сумнів. Таким чином, керівництво державних підприємств не впевнене в довгостроковій стабільності свого становища, але відповідає за перебудову всередині самого підприємства.

По-третє, унаслідок відсутності системи розподілу ресурсів між підприємствами координація діяльності між ними перебуває під загрозою. У будь-якій взаємозалежній економіці поділ праці повинен спиратися на координуючий механізм. Результатом координації в економіці є створення системи зв'язків, яка полягає в скороченні витрат на пошук партнерів і ведення операцій.

Через величезну важливість конкурентоспроможності для життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно управляти її рівнем.

У наукових працях щодо даного питання недостатньо опрацьовані методи управління конкурентоспроможністю, особливо у вітчизняній теорії і практиці. Але в той же час було виявлено кілька аспектів проблеми управління конкурентоспроможністю [161, с.3]:

- визначення вимірників конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності для власної продукції і продукції, що випускається конкурентами;
- визначення необхідного рівня конкурентоспроможності;
- доведення існуючих характеристик продукції до необхідного рівня на основі контролю і регулювання;
- прогнозування рівня конкурентоспроможності залежно від темпів науково-технічного прогресу, розвитку ринків, соціальних і політичних змін.

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності продукції, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати систему управління конкурентоспроможністю продукції. Інтегральне розуміння конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів вимагає більш широкого підходу до проблем управління конкурентоспроможністю.

Розроблена Г.Скударом комплексна система управління конкурентоспроможністю, яка являє собою багатофункціональну і багатокомпонентну систему та складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цільових комплексних блоків (елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері (рис. 3.5).

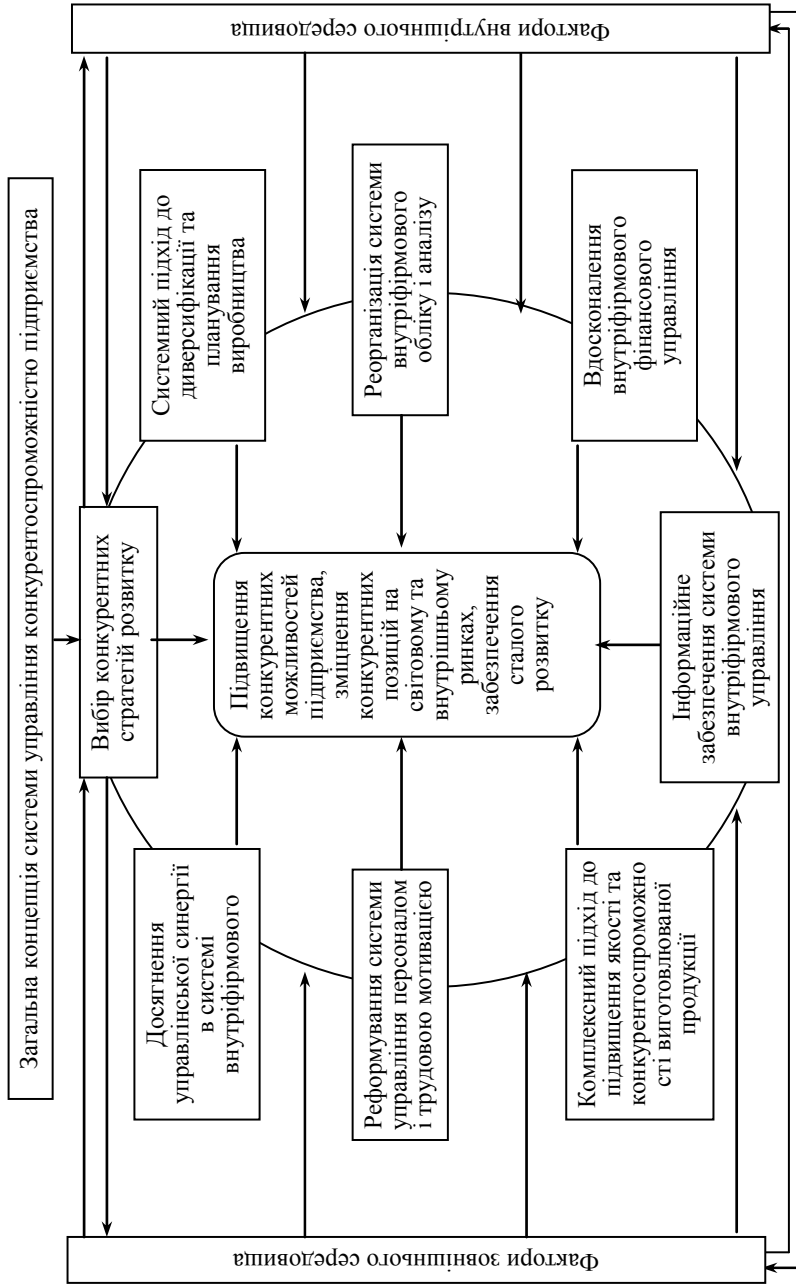


Рис. 3.5. Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю [129, с.118]

Всі блоки розробленої системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом — кожен з них сприяє розв'язанню проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому і внутрішніх ринках, досягнення сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг. Кожен блок, у свою чергу, розглядається як система, що включає багатоманітні системоутворюючі компоненти.

Представлений організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, достатньо повно відображає коло факторів і взаємозв'язків процесу управління діяльністю підприємства на ринку, тому може бути корисний для підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому та внутрішньому ринках.

Така структуризація дозволяє здійснювати цілеспрямований системний пошук шляхів поєднання усіх компонентів організаційно-економічного забезпечення внутріфірмового управління з метою концентрації зусиль і керуючого впливу на фактори, які визначають потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентних можливостей [129, с. 117].

Знання про конкурентів, їх реальні і плановані дії є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг. Головна мета стратегії — визначити принципи і правила досягнення переваг над конкурентами в цільових сегментах ринку та елементах маркетингу [44, с. 120].

На підприємстві повинна бути розроблена відповідна стратегія в області конкурентоспроможності, передбачені відповідні міри для всього виробничо-господарського комплексу [105, с.46].

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності фірми — це комплексна конкурентна стратегія, яка включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками діяльності, що спрямовані на належного рівня конкурентоспроможності підприємства.

З розкриття суті стратегії конкурентоспроможності можна побачити, що вони наближаються до тактичного рівня й іноді мають короткі терміни реалізації (до одного року) [2, с.12].

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності багато в чому визначається вірно обраною стратегією управління підприємством.

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, слід віднести наступні [95, с.80]:

- цілі організації;
- розмір організації;
- привабливість ринку;
- стратегії конкурентів;
- стан ринку та позицію організації на ньому;
- конкурентні переваги організації;
- потенціал організації;
- особливості продукції;
- стадію ЖЦП;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- пріоритети керівництва;
- фінансові ресурси організації тощо.

Врахувати всі перелічені чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси підприємства, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу [1, с. 108].

М. Портер пропонує п'ять варіантів підходів до розробки стратегії конкуренції [139, с.206]:

1) стратегія лідерства за витратами — передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів

2) стратегія широкої диференціації — спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що в свою чергу, сприяє збільшенню кількості покупців.

3) стратегія оптимальних витрат — дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції. Задача складається в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати та ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами та якістю

4) сфокусована стратегія (стратегія ринкової ніші) засновано на низьких витратах — орієнтується на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва

5) сфокусована стратегія (стратегія ринкової ніші) заснована на диференціації продукції — ставить за мету забезпечення представників обраного сегменту товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам та смаку.

Схематично усі види конкурентних стратегій подано на рис. 3.6.

На рис. 3.6. показано п'ять основних підходів до стратегії конкуренції. кожен з яких займає різне місце на ринку і передбачає абсолютно різні підходи до управління бізнесом.



Рис. 3.6. Основні конкурентні стратегії (за М. Портером) [95, с. 339]

В табл. 3.12 представлені характерні риси цих конкурентних стратегій (для простоти два різновиди сфокусованих стратегій об'єднані одним заголовком, так як їх єдиною відмінною рисою являється основа конкурентної переваги) [95, с. 334].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства слід представляти як складну конструкцію його елементів, які характеризуються принципами, етапами, методами оцінки та прогнозування, видами стратегій.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства можна поділити на такі організаційні етапи:

1) стратегічний моніторинг. Інформація повинна відображати суперечливість економічного середовища, альтернативність тенденцій, протиріччя системи, економічних інтересів, ділових партнерів та конкурентів;

2) врахування зовнішнього середовища. Етап передбачає оцінку нестійкості зовнішнього середовища, оцінку фактичного стану та його стратегічний аналіз для прогнозування на довготермінову перспективу. При цьому відбувається відхід від традиційних методів екстраполяції до методів математичного чи імітаційного моделювання, а також експертних оцінок. Якщо дослідження зовнішнього середовища базується на системному підході, то вивчення внутрішніх можливостей — на методі ситуаційного аналізу;

3) мета ситуаційного аналізу. На цьому етапі необхідно дати інтегральну оцінку фактичному стану потенціалу підприємства. Економічна діагностика слугує основою для подальшої стратегічної діагностики можливостей підприємства, його самовизначеності та меж впливу на існуючих конкурентів. З урахуванням результатів зовнішніх і внутрішніх досліджень розробляється система дій, зорієнтованих на конкретну ринкову ситуацію. Залежно від характеру ринкового середовища перевага може бути віддана діловій стратегії, товарній або маркетинговій [133, с.181].

Таблиця 3.12

ВІДМІННІ РИСИ ОСНОВНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Характеристика	Лідерство за вигратами	Широка диференціація	Оптимальних виграт	Сфокусовані низькі витрати та диференціація
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупць	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу та мають потреби значно інші від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижче, ніж у конкурентів	Здібність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям більшої цінності за їх гроші	Більш низькі витрати в ніші або властивість запропонувати покупцям щось особливе, що відповідає їх вимогам і смакам
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнята якість і обмежений вибір)	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний акцент на можливість вибору різних характеристик	Характеристики товару від гарних до чудових, від властивих йому якостей до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегмента
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без утрати якості і погіршення основних характеристик товару	Пошук шляхів по створенню цінностей для покупців, прагнення до створення чудового товару	Впровадження особливих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, що відповідає даній ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що ведуть до зменшення витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець буде платити. Встановлення вищої ціни, що покриває додаткові витрати на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, по більш низьких цінах	Ув'язка сфокусованих, унікальних можливостей із задоволенням специфічних потреб покупця

Закінчення табл. 3.12

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальних витрат	Сфокусовані низькі витрати та диференціація
Підтримка стратегії	Розумні ціни/гарна цінність	Створення різних характеристик, за які будуть платити Концентрація на декількох ключових відмінних рисах, посилення їх та створення репутації, іміджу товару	Індивідуальне керування зниженням витрат і підвищенням якості продукту/послуги одночасно	Підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів. Задача — не знизувати імідж компанії і не розпорошувати зусилля, освоюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку

Залежно від поставлених цілей підприємство обирає ту або іншу стратегію поведінки на ринку, при цьому сама стратегічна система управління

підприємством включає такі етапи [133, с. 179]:

- 1) визначення майбутнього бізнесу компанії;
- 2) оцінка структури динаміки й ефективності використання можливостей підприємства, його частки на ринку;
- 3) оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- 4) запобігання встановленню демпінгових цін як засобу витіснення конкурентів з ринку;
- 5) вибір стратегії і тактики з підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- 6) проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства виходячи з обраної стратегії і тактики;
- 7) прогнозування і планування виробництва на підприємстві;
- 8) стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції, послуг на підприємстві;
- 9) контроль, стандартизація і сертифікація продукції, послуг на підприємстві.

У процесі розробки стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства виникають принаймні дві важливі проблеми [35, с.172].

Перша пов'язана з визначенням дійсної вартості підприємства. При відсутності розвинутого ринку капіталу теперішня оцінка підприємства не дає уявлення про його дійсну вартість. З недостатнім розвитком ринку капіталу зокрема пов'язана відсутність ринку корінних кадрів, унаслідок чого заробітна плата керівництва не залежить від розміру власного капіталу підприємства.

Друга проблема — слабка інформованість. У зв'язку з ним підприємствам дуже важко передбачати наслідки своїх поточних дій. Керівники розуміють, що сучасне економічне середовище швидше за все зміниться й умови діяльності будуть відносно стабільними, але яким саме чином — невідомо.

Таким чином, управління підприємством в умовах ринку зводиться, власне кажучи, до керування його конкурентоспроможністю.

Слід зазначити, що стратегічна система управління може істотно впливати на ефективність діяльності підприємства лише тоді, коли її належним чином адаптовано до ринкових умов господарювання.

Система управління повинна бути здатна на практиці реалізувати вироблену стратегію конкуренції, довести її до реальних конкурентних переваг, тобто обґрунтувати, розробити й впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. При цьому важливо правильно вибрати мі-

ще, час і ключові напрями дій, які забезпечують конкурентні переваги [44, с. 120].

Можливості стратегічного управління не безмежні. Існує ряд обмежень на використання стратегічного управління, які указують на те, що і цей тип управління, рівно як і все інші, не універсальний для будь-яких ситуацій і будь-яких задач [23, с. 37].

По-перше, стратегічне управління вже через свою суть не дає, та і не може дати точної і детальної картини майбутнього. Опис бажаного майбутнього організації, що виробляється в стратегічному управлінні, — цей не детальний опис її внутрішнього стану і положення в зовнішньому середовищі, а швидше сукупність якісних побажань до того, в якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію вона повинна займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну культуру, в які ділові групи входити і т.п. При цьому все це в сукупності повинне складати те, що визначить, чи виживе організація в майбутньому в конкурентній боротьбі чи ні.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведено до набору рутинних правил, процедур і схем. У нього немає теорії, яка наказує, що і як робити при рішенні певних задач або ж в певних ситуаціях. Стратегічне управління — це швидше визначена філософія або ідеологія бізнесу і менеджменту. І кожним окремим менеджером воно розуміється і реалізується значною мірою по-своєму. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування і практичної реалізації стратегії.

По-третє, потрібні величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління. Потрібне введення і здійснення стратегічного планування, яке в корені відмінне від розробки довгострокових планів, обов'язкових до виконання в будь-яких умовах. Необхідне також створення служб, що здійснюють відстежування оточення і включення організації в середу. Служби маркетингу, зв'язки з громадськістю і т.д. придбавають виняткову значущість і вимагають істотних додаткових витрат.

По-четверте, різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислі терміни створюються абсолютно нові продукти, кардинально міняються напрями вкладень, коли несподівано виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, існуючі багато років, ціна розплати за невірне передбачення і відповідно за помилки стратегічного вибору стає часто фатальною для організації. Особливо трагічними наслідки невірного прогнозу бувають для організацій, що здійснюють безальтернативний

шлях функціонування або ж реалізуючи стратегію, невіддатливу принципівому коректуванню.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного управління часто основний упор робиться на стратегічне планування. Проте цього абсолютно недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. А це припускає в першу чергу створення організаційної культури, що дозволяє реалізувати стратегію, створення систем мотивування і організації праці, створення певної гнучкості в організації і т.п. При цьому у разі стратегічного управління процес виконання робить активний зворотний вплив на планування, що ще більш посилює значущість фази виконання. Тому організація у принципі не зможе перейти до стратегічного управління, якщо у неї створена хай навіть і дуже хороша підсистема стратегічного планування, але при цьому немає передумов або можливостей для виконання стратегії.

Таким чином, формування стратегічної системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розробку і реалізацію відповідних заходів як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств.

1) На державному рівні — з позицій забезпечення умов для розвитку сприятливого конкурентного середовища [133, с.180]:

а) це вдосконалення, а в окремих сферах діяльності — створення нормативної бази управління конкурентоспроможності підприємства, забезпечення стабільності вимог нормативних документів на всіх рівнях управління.

б) формування ефективної конкурентної політики, постійна адаптація до світових стандартних вимог.

в) створення сприятливого інвестиційного клімату й умов для ефективного залучення інвестицій, в першу чергу, вітчизняних, що дасть можливість розпочати ліквідацію інвестиційної кризи.

г) розвиток приватизаційних процесів, у тому числі з виходом на міжнародні ринки капіталу, вирішення проблеми приватизації стратегічних галузей за гроші, а також продажу об'єктів приватизації разом із земельними ділянками, сприяння процесам реструктуризації та диверсифікації виробництва.

г) зниження вхідних бар'єрів, пов'язаних із започаткуванням і функціонуванням суб'єктів підприємства.

д) вирішення проблеми амністії певної частини тіньового ринку, боротьба з корупцією, злочинністю та несумлінною конкуренцією.

е) стимулювання інноваційної діяльності в напрямку розробки продукції орієнтованої не лише на споживача (тобто маркетинговий під-

хід), але й на цілісність соціально-економічного та природного середовища.

є) сприяння формуванню системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства, а також інформаційних банків з метою розвитку і реалізації ідей стратегічного менеджменту.

2) На рівні підприємства. Основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг.

Утрата переважною більшістю підприємств своєї конкурентоспроможності свідчить про відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій.

Загальні напрямки вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства зображені на рис. 3.7.

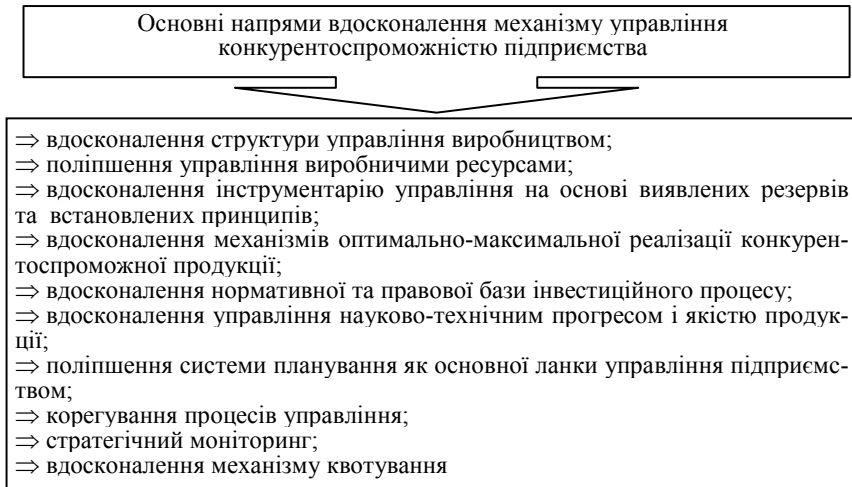


Рис. 3.7. Загальні напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [133, с. 179]

Конкретні рекомендації не можуть бути для всіх підприємств стандартними, у кожному конкретному випадку на підприємстві повинна розроблятися система управління конкурентоспроможністю, що оптимально працюватиме з урахуванням усіх специфічних характеристик і особливостей даного підприємства.

Необхідно мати всю систему факторів конкурентоспроможності підприємства, їх взаємозв'язок і взаємодію між собою, щоб побудувати ефективну систему організаційно-економічного механізму конкурентоспроможності підприємств.

Ключові терміни і поняття

- конкуренція
- конкурентоспроможність
- конкурентна перевага
- конкурентоспроможність галузі
- конкурентоспроможність підприємства
- конкурентоспроможність продукції
- конкурентна діагностика
- метод оцінки конкурентоспроможності
- карта стратегічних груп галузі
- стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Практикум

Практичне завдання

За завданням, наведеним до теми 1, провести за обраними методами діагностики конкурентоспроможності підприємства (галузі, продукції) на базі наявної інформації.

Тестові завдання

1. За інтенсивністю розрізняють такі види конкуренції:

- а) інтенсивна;
- б) монополістична;
- в) нецінова;
- г) запекла;
- д) слабка.

2. Інтенсивна конкуренція — це коли:

- а) дії фірм-конкурентів знижують витрати в галузі;
- б) дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі;
- в) дії фірм-конкурентів підвищують середній прибуток в галузі;
- г) дії фірм-конкурентів загострюють суперництво в галузі;

д) дії фірм-конкурентів послаблюють суперництво в галузі.

3. Певна група підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг схожими методами — це:

- а) фокус-група конкурентів;
- б) стратегічна група конкурентів;
- в) стратегічна зона господарювання;
- г) промислово-фінансова група;
- д) правильних відповідей немає.

4. Аналіз функціонування стратегічних груп підприємств галузі виконується за допомогою методу:

- а) SWOT-аналіз;
- б) органіграма;
- в) LOTS-аналіз;
- г) карта стратегічних груп;
- д) матриця-карта.

5. Хто з науковців визначив поняття «конкурентний статус підприємства»:

- а) Портер;
- б) Кіндратська;
- в) Томпсон;
- г) Васильченко;
- д) Ансофф.

6. В основі якого методу покладено порівняння не лише фірм-конкурентів, але й провідних фірм інших галузей:

- а) метод конкурентних переваг;
- б) метод бенч-макінгу;
- в) метод експертних оцінок;
- г) метод «дерево цілей»;
- д) метод, що базується на теорії ефективної конкуренції.

7. За якого значення КСП відсутня будь-яка стратегія підприємства:

- а) 1;
- б) 100;
- в) 0;
- г) -1;
- д) 0,1.

8. Кількісні характеристики властивостей товарів, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності, це:

- а) показники;
- б) параметри;
- в) нормативи;

- г) стандарти;
- д) правильних відповідей немає.

9. Слід виділити наступні види параметрів конкурентоспроможності:

- а) технічні;
- б) соціально-психологічні;
- в) маркетингові;
- г) економічні;
- д) нормативні.

Контрольні питання

1. За якими позиціями можна дослідити стан підприємства в галузі за концепцією Портера?
2. Що дозволяє вести мову про інтенсивну конкуренцію на ринку?
3. Які бар'єри з'являються на шляху підприємства на ринок з позицій конкуренції?
4. Що таке стратегічна група конкурентів?
5. Які підходи виділяють в оцінці конкурентоспроможності підприємства?
6. Як за допомогою розрахункового методу визначити конкурентний статус підприємства?
7. Що означає, коли КСП = 0?
8. Покажіть взаємозв'язок між параметрами та показниками конкурентоспроможності продукції.
9. Визначте послідовність проведення аналізу конкурентоспроможності продукції.
10. Які одиничні та групові показники використовуються для оцінки конкурентоспроможності продукції?

Рекомендована література

1. *Азоев Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. — М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
2. *Андреев О.В.* Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємств / О.В. Андреев // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2006. — № 4. — С.10-12.
3. *Андреева Л.* Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева // Экономист. — 2004. — № 1. — С.81-88.
4. *Балабанова Л.В.* Маркетинг : Підручник / Л.В. Балабанова. — 2-ге вид., перер. і доп. — К. : Знання-Прес, 2004. — 645 с.
5. *Барабань Д.О.* Оцінка інтенсивності конкуренції в галузі / Д.О. Барабань // Стратегія економічного розвитку України. — 2002. — № 2. — С. 368-373.

6. *Белецкая И.И.* Конкурентоспособность в ее современной трактовке / И.И. Белецкая // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 10. — С. 81-83.
7. *Бердникова Т.Б.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : Учебное пособие / Т.Б. Бердникова. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 215 с.
8. *Бревнов А.А.* Маркетинг малого предприятия : Практическое пособие / А.А. Бревнов. — К. : ВИРА-Р, 1998. — 384 с.
9. *Белєвцев М.І.* Маркетинг : Навчальний посібник / М.І. Белєвцев, Іваненко Л.М.. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 328 с.
10. *Болюх М.А.* Економічний аналіз : Навчальний посібник / Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбатов М.І. та ін. [за ред. М.Г. Чумаченка]. — Вид. 2-ге перер. і доп. — К. : КНЕУ, 2003. — 556 с.
11. *Борзулова О.* Развитие законодательства о конкуренции / О. Борзулова // Информациа и бизнес. — 2004. — № 2. — С.52-57.
12. *Брус С.В.* Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного комплексу України / С.В. Брус // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 5. — С. 2-10.
13. *Брус С.В.* Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного комплексу України / С.В. Брус // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 1. — С. 162-169.
14. *Бусень Л.* Анализ конкурентоспособности компании / Л.Бусень // Антикризисный менеджмент. — 2005. — № 5. — С. 2-10.
15. *Бусень Л.* Анализ конкурентоспособности компании (продовження) / Л.Бусень // Антикризисный менеджмент. — 2005. — № 6. — С. 2-10.
16. *Бусень Л.* Конкуренция: соперничество или борьба за выживание? / Л.Бусень // Антикризисный менеджмент. — 2005. — № 11-12. — С.2-8.
17. *Буханова Т.В.* Нова концепція управління конкурентноздатністю підприємств / Т.В. Буханова // Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту: Економічні науки. —1999. —№ 1. — С.143-147.
18. *Василенко В.О.* Теорія і практика розробки управлінських рішень : Навчальний посібник / В.О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2002. — 420 с.
19. *Василенко В.О.* Стратегічне управління : Навчальний посібник / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. — К. : ЦУЛ, 2003. — 396 с.
20. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством : Навчальний посібник / В.О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 504 с.
21. *Василенко В.О.* Стратегічне управління підприємством : Навч. посіб. для студ. вузів / В.О. Василенко, Т.І.Ткаченко. — 2-ге вид., випр. і доп. — К. : Центр навч. літератури, 2004. — 400 с.
22. *Виноградська А.* Формування конкурентоспроможності ринку / А.Виноградська // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. — 2000. — № 32. — С. 128-137.
23. *Виханський О.С.* Стратегическое управление : Учебник / О.С. Виханський. — 2-е изд., перероб. и доп. — М. : Гардарика, 1998. — 296 с.
24. *Владимирова И.Г.* Классификация стратегий развития автомобильных компаний в современном мире и перспективы отечественного автопрома / Владимирова И.Г., Дубинский А.В. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2005. — № 1. — С. 17-27.

25. *Гадзевич О.І.* Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : Навчальний посібник / О.І. Гадзевич. — К. : Кондор, 2004. — 180 с.
26. *Гапоненко А.Л.* Стратегическое управление : Учебник / Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. — М. : Омега-Л, 2004. — 472 с.
27. *Гапотченко К.В.* Роль держави у розвитку автомобілебудівної галузі в Україні / К.В. Гапотченко // Маркетинг в Україні. — 2002. — № 6. — С.7-10.
28. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. — К. : Лібра, 2002. — 712 с.
29. *Гелрігел Д., Слокум-младший Дж., Вудмен Р.В., Бренінг Н.С.* Організаційна поведінка / [Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицка, Н. Гайдюкевич]. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 726 с.
30. *Герасимчук В.Г.* Маркетинг : теорія і практика : Навчальний посібник / В.Г. Герасимчук. — К. : Вища школа, 1994. — 327 с.
31. *Гіл Чарлз* Міжнародний бізнес : Конкуренція на глобальному ринку / [Пер. з англ. А.Олійник, Р.Ткачук]. — К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856 с.
32. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования : теория, методология и практика / Е.П. Голубков. — 2-е изд., перер. и доп. — М. : Издательство «Финпресс», 2000. — 464 с.
33. *Гончарова Н.П.* Роль маркетинга в конкурентных отношениях / Н.П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. — 2001. — № 11-12. — С.46.
34. *Гончарук Т.І.* Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 2. — С.130-145.
35. *Гринько Т.В.* Механізм формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках : Монографія / Т.В. Гринько. — Кривий Ріг : Видавничий дім, 2005. — 324 с.
36. *Гріфін Р.* Основи менеджменту : Підручник / Р.Гріфін, В.Яцура ; [наук. ред. В. Яцура, Д. Олексівич]. — Львів : Бак, 2002. — 624 с.
37. *Деревянкин Т.И.* Конкуренция и монополия как категории рынка в отечественной экономической литературе конца XIX-XX вв. / Деревянкин Т.И., Костюшко О.В. // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 7. — С. 15-26.
38. *Дерманов В.К.* Япония и США : проблемы торговой конкуренции / В.К. Дерманов. — М. : Международные отношения, 1985. — 192 с.
39. *Джейстер П.* Оценка сильных и слабых сторон компании : цели и сущность / Джейстер П., Хасси Д. // Менеджмент і менеджер. — 2006. — № 2. — С. 24-32.
40. *Джемелінська Л.В.* Діагностика конкурентного середовища в системі маркетингу на ринку молочних продуктів м. Кисва / Л.В. Джемелінська // Економіка АПК. — 2002. — № 2. — С. 115-118.
41. *Дженстер, Хасси.* Анализ сильных и слабых сторон компании : определение стратегических возможностей / [Пер. с англ.] — М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.
42. *Дзюбенко О.Г.* Методика вибору стратегії охоплення ринку / О.Г. Дзюбенко // Проблеми економіки. — 2002. — № 9. — С.47-53.

43. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. — СПб. : Питер, 2001. — 256 с.
44. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
45. Доль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. — 3-е издание / [Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. — СПб : Питер, 2002. — 544 с.
46. Евтушина В. Chrysler снова на колесах / В.Евтушина // Персонал. — 2002. — № 6. — С. 80-85.
47. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т1 / [Редкол. : С.В. Мочерний та ін.] — К. : Видавничий центр «Академія», 2000. — 864 с.
48. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [За ред. Р. Дейва]. — К., 2002. — 703 с.
49. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : Навч.-методичний посібник для самостійного вивч. дисц. / Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. — К. : КНЕУ, 2003. — 110 с.
50. Экономическая стратегия фирмы : Учебное пособие / [Под ред. А.П. Градова]. — 2-е изд., испр. и доп. — СПб : Специальная Литература, 1999. — 589 с.
51. Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства : сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. — 2005. — № 1. — С. 41-44.
52. Завгородняя Л.В. Маркетинговое планирование / Л.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. — СПб. : Питер, 2002. — 352 с.
53. Захаров А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия (мировой опыт) / А.Н. Захаров // Внешнеэкономический бюллетень. — 2004. — № 4. — С.10-12.
54. Змедень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Змедень // Економіка : проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 213 : В бт. Том І. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. — С.284.
55. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О.Зозульов // Економіка України. — 2003. — № 8. — С. 33-37.
56. Зубро С.В. Інноваційна діяльність як фактор прискореного розвитку автомобільної промисловості України / С.В. Зубро // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 1(56). — С.42-49.
57. Іванова Ю.В. Бенчмаркінг як елемент формування конкурентних переваг / Ю.В. Іванова // Науковий вісник. Полтавського університету споживчої кооперації України. Сер. Економічні науки. — 2004. — № 1. — С.101-163.
58. Іванова Ю.В. Конкуренція як чинник розвитку ринку товарів і послуг / Ю.В. Іванова // Регіональні перспективи. — 2004. — № 9/10. — С.98-99.
59. Ільяшенко А.Х. Підвищення конкурентоспроможності продукції на сучасному ринку товарів та послуг / А.Х. Ільяшенко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2005. — № 1. — С.68-72.
60. Іспірян Г.І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку / Г.І. Іспірян // Легка промисловість. — 1999. — № 1-2. — С.66-67.

61. *Іспірян Г.П.* Конкурентноздатність: методика вимірювання та оцінки / Г.П. Іспірян // Легка промисловість. — 1994. — № 4. — С.12-13.

62. *Ковальська Л.Л.* Сутність поняття конкурентоспроможності в трансформаційний період / Л.Л. Ковальська // Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. [Редкол. : відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В.] — Луцьк, 2005. — Випуск 2(5). — С. 158-163.

63. *Ковальчук В.М.* Загальні основи ринкової економіки : навчальний посібник / В.М. Ковальчук. — Тернопіль, 1994. — 229 с.

64. *Коклюнов О.М.* Конкурентоспроможність як стабілізуючий фактор розвитку економіки / О.М. Коклюнов // Науково-технічна інформація. — 2002. — № 2. — С. 16-19.

65. *Кононенко І.* Метод експрес-аналізу рівня конкурентоспроможності продукції / Кононенко І. // Економіка України, 1998. — № 1. — С.80-83.

66. *Краснокутська Н.С.* Потенціал підприємства : формування та оцінка : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. — К. : ЦУЛ, 2005. — 352 с.

67. *Кривов'язюк І.В.* Антикризове управління підприємством : навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2008. — 374 с.

68. *Кривов'язюк І.В.* Зростання промислового виробництва в умовах запровадження інноваційної моделі розвитку Волині / І.В. Кривов'язюк // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки (Збірник наукових праць). Вип.6 (XLIV). В 4-х ч. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. [Редкол. : відп.ред. академік НАН України М.І. Долішній] — Ч.1 — Львів, 2003. — С. 48-57.

69. *Кривов'язюк І.В.* Діагностика виробництва в галузях : Методичні вказівки до практичних занять студентів денної форми навчання спеціальності «Менеджмент організації». — Луцьк : РВВ ВІЕМ, 2005. — 40 с.

70. *Кривов'язюк І.В.* Економічна діагностика : Конспект лекцій для студентів спеціальності «Економіка підприємства» факультету бізнесу денної таочної форм навчання / І.В. Кривов'язюк. — Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2006. — 128 с.

71. *Кривов'язюк І.В.* Ризик в антикризовому управлінні підприємством / І.В. Кривов'язюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. ЛДТУ. Випуск 2(4). — Луцьк, 2005. — С. 155-165.

72. *Кривов'язюк І.В.* Цільові способи управління : Методичні вказівки до виконання контрольної роботи для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організації». — Луцьк : РВВ ВІЕМ, 2005. — 40 с.

73. *Кривов'язюк І.В.* Удосконалення застосування методологічного інструментарію економічної діагностики підприємства / І.В. Кривов'язюк, Ю.Дрофяк // Тези XX науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу Луцького державного технічного університету. — Луцьк : РВВ ЛТДУ, 2005. — С. 84.

74. *Кривов'язюк І.В., Колісниченко І.В.* Механізм регулювання економічної конкуренції на товарних ринках / І.В. Кривов'язюк, І.В. Колісниченко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журнал. — Вип. 3-4 / Голов. ред. О.П.Степанов. — К. : НАУ, 2006. — С. 411-420.

75. *Кривов'язюк І.В.* Оцінка дієвості механізму регулювання економічної конкуренції / І.В. Кривов'язюк, І.В. Колісниченко // Економіка : проблеми теор-

рії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 213 : В 6т. Том І. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. — С.136-144.

76. *Кривов'язюк І.В.* Стан конкурентного середовища на ринку молока Волинської області / І.В. Кривов'язюк, І.В. Колісниченко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. Редкол. : [відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В.] — Луцьк, 2005. — Випуск 2(6). — С. 115-125.

77. *Кривов'язюк І.В., Павлов В.І., Фесіна Ю.Г.* Економіка і організація діяльності підприємства галузі (фірми) : Методичні рекомендації до виконання курсового проекту та самостійної підготовки для студентів денної та заочної форм навчання спеціальності «Економіка підприємства». — Луцьк : «Надстир'я», 2002. — 36 с.

78. *Кривов'язюк І.В.* Методичні підходи у діагностуванні конкурентних позицій підприємства / І.В. Кривов'язюк, Т.І. Хомко // Тези ХХІ науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу Луцького державного технічного університету. — Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2006. — С.86.

79. *Кривов'язюк І.В.* Шляхи покращення використання необоротних активів підприємства / І.В. Кривов'язюк, Т.І. Хомко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 2(4). — Луцьк, 2006. — С.185.

80. *Крикавський С.* Промисловий маркетинг : Підручник / Крикавський С., Чухрай Н. — 2-ге вид. — Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. — 472 с.

81. *Кубрик Р.М.* Аналіз конкурентного середовища на ринку мінеральних вод України / Р.М. Кубрик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. [Редкол. : відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В.] — Луцьк, 2005.— Випуск 2(6). — С. 181-190.

82. *Куценко В.М.* Маркетинговий менеджмент : Навчальний посібник / В.М. Куценко. — К. : МАУП, 2003. — 184 с.

83. *Ламбен Жан-Жак.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. [Пер. с французского]. — СПб. : Наука, 1996. — 589 с.

84. *Лук'янова В.В.* Економічний ризик : Навчальний посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К. : Академ-видавництво, 2007. — 464 с.

85. *Ляцов В.* Куди прямує вітчизняне авто? / В.Ляцов // Урядовий кур'єр. — 12 січня 2007. — № 5. — С.5.

86. *Маласєва Т.* Оцінка конкурентоспособности фирмы / Т. Маласєва // Бизнес информ. — 1998. — № 17-18. — С. 115-118.

87. *Малашук Д.В.* Методологічні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі / Д.В. Малашук // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 4. — С. 58-63.

88. *Малярець Л.М.* Оцінка факторів підвищення конкурентоспособности підприємства / Л.М. Малярець // Регіональні перспективи. — 2001. — № 4. — С. 20-22.

89. Маркетинг : бакалаврський курс : Навчальний курс : Навчальний посібник / [За заг ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. — 976 с.

90. Маркетинг : принципи і функції : Навчальний посібник для вищих навчальних закладів. — 3-є вид., перероб. і доп. / [За ред. О.М. Азарян]. — Харків : Студ-центр, 2002. — 320 с.

91. *Марцин В.С.* Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.С. Марцин // Стратегія економічного розвитку України. — 2002. — № 2. — С. 489-496.

92. *Масленченков Ю.С.* Стратегический и кризисный менеджмент фирмы : Учебное пособие для вузов / Ю.С. Масленченков, Ю.Н. Тронин. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и «К⁰», 2005. — 884 с.

93. *Мицюк С.В.* Теорія конкурентоспроможності : філософія дослідження та економічні реалії / С.В. Мицюк // Актуальні проблеми міжнародних відносин. — 2002. — Вип.28. Ч.2. — С. 209-210.

94. *Мищенко А.П.* Стратегічне управління : Навчальний посібник / А.П.Мищенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.

95. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. — К. : ДП «Експрес — Поліграф», 2001. — 560 с.

96. *Оберемчук В.Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. — К. : МАУП, 2000. — 128 с.

97. *Олехнович Г.И.* Конкурентные стратегии на мировых рынках : Курс лекций / Г.И. Олехнович. — М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. — 256 с.

98. *Осовська Г.В.* Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.Л. Ішук, І.В.Жалінська. — К. : Кондор, 2003. — 196 с.

99. *Павленко А.Ф.* Маркетинг : Підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2003. — 246 с.

100. *Павлов В.І.* Економічний механізм функціонування підприємства : структурний курс лекцій: навчальний посібник / В.І. Павлов, І.В. Кривов'язюк. — Луцьк: Надстир'я, 1999. — 120.

101. *Пастернак-Таранушенко Г.* Конкуренция. Курс лекций и практических на русском и украинском языках / Г.Пастернак-Таранушенко, В.Роню. — К. : ЦУЛ, 2002. — 322 с.

102. *Пашина А.А.* Конкурентоспроможність товару / А.А. Пашина // Економіка : проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 213 : В 6 т. Том II. — Дніпропетровськ : ДНУ. — 2006. — С.738-743.

103. *Петрович Й.М.* Економіка підприємства : Підручник / Петрович Й.М., Кіт А.Ф. Семенів О.М. та ін. ; [за заг. ред.. Й.М. Петровича]. — Львів : Новий світ-2000, 2004. — 680 с.

104. *Побурко Я.О.* Методичні основи комплексного оцінювання конкурентних переваг підприємств територіального виробничо-господарського комплексу у процесі стратегічного планування / Я.О. Побурко, О.М. Шубалий // Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. [Редкол. : відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В.] — Луцьк, 2005. — Випуск 2(5). — С. 39-51.

105. *Позняк С.В.* Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С.В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. — 2002. — № 1. — С.23-27.

106. *Поповская Е.В.* Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках: возможности использования статистиче-

ських даних / Поповская Е.В., Алимова Т.А., Лукавкина Е.В. // Вопросы статистики. — 2005. — № 5. — С.3-8.

107. *Портер М.* Стратегія конкуренції / Портер М.; [Пер. з англ.]. — К. : Основи, 1997.

108. *Прескотт Джон Е., Миллер Стивен Х.* Конкурентная разведка : уроки из окопов. — М. : Альпина Паблишер, 2003. — 336 с.

109. *Примак Т.О.* Маркетинг : Навчальний посібник / Т.О. Примак. — К. : МАУП, 2001. — 200 с.

110. *Прохницька Г.Л.* Основні кон'юнктуруючі фактори вітчизняного ринку легкових автомобілів / Г.Л. Прохницька // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 9(51). — С. 98-108.

111. *Радева М.М.* Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку критерію ринкових можливостей / М.М. Радева // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 2006. — № 2. — С.215-220.

112. *Радионова И.А.* Промышленность мира : теоретические сдвиги во второй половине XX в. / И.А. Радионова. — М. : Московский лицей, 2002. — 368 с.

113. *Радионов Н.В.* Антикризисный менеджмент : Учебное пособие для вузов / Н.В. Радионов. — М. : ЮНИТИ-ДАИА, 2002. — 223 с.

114. *Радченко К.І.* Стратегічний аналіз у бізнесі : Навчальний посібник / К.І. Радченко. — Вид. 2-ге, доп. — Львів : Новий світ-2000, Альтаір-2002, 2003. — 272 с.

115. *Реген В.* Управление комплексным развитием / Реген В., Ткаченко Е.А. — СПб. : Издательство Вернера Регена, 2006. — 256 с.

116. *Реутов В.Є.* Конкурентноздатність підприємства : критерії, показники і методики оцінювання / В.Є. Реутов // Економіка та держава. — 2006. — № 5. — С. 65-67.

117. *Риндіна А.В.* Системний підхід до дослідження конкурентноздатності підприємства / А.В. Риндіна // Актуальні проблеми міжнародних відносин. — 2002. — Випуск 34 (Частина 1). — С.207.

118. *Ру Домінік, Сульє Даніель* Управління / [Пер. з фр.]. — К. : Основи, 1995. — 442 с.

119. *Рутгайзер А.Ю.* Господарсько-фінансова діяльність у конкурентному середовищі як фактор розвитку підприємства в споживчій кооперації / А.Ю. Рутгайзер // Полтавський університет споживчої кооперації України. Науковий вісник. Сер. Економічні науки. — 2005. — № 1. — С.114-120.

120. *Савицька Г.В.* Економічний аналіз діяльності підприємства : Навчальний посібник / Г.В. Савицька. — К. : Знання, 2004. — 654 с.

121. *Савченко С.* Управління конкурентоспроможністю як основа виживання підприємств машинобудівного комплексу в сучасних умовах / С. Савченко // www. asta.edu.ua.

122. *Савчук А.* Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва / А. Савчук // Економіст. — № 12. — С.58-61.

123. *Сазанець І.Л.* Розміщення продуктивних сил : Навчальний посібник / І.Л. Сазанець, В.В. Джинжоян, О.О. Чубар. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 320 с.

124. *Самолюк В.* Оцінка інтенсивності розвитку конкурентного середовища в регіональному розрізі / В. Самолюк, Н. Грицина // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2004. — № 2. — С. 27-32.

125. *Семенов Г.* Стан, сучасні тенденції і прогнози розвитку автомобілебудування в Україні / Г. Семенов, М. Ткаченко // Вісник академії економічних наук України. — 2002. — № 1. — С.42-51.

126. *Ситник В.Ф.* Системи підтримки прийняття рішень : Навчальний посібник / В.Ф. Ситник. — К. : КНЕУ, 2004. — 614 с.

127. *Сідун В.А.* Економіка підприємства : Навчальний посібник / Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. — К. : Центр навчальної літератури, 2003. — 414 с.

128. *Скудар Г.* Шляхи виходу підприємств машинобудівного комплексу на зовнішній ринок за рахунок підвищення інноваційної активності та розширення діапазону інвестиційної діяльності / Г.Скудар, В.Панков // Економіст. — 2001. — № 12. — С. 40-48.

129. *Скудар Г.* Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємства : проблеми і складові успіху / Г.Скудар // Економіка України. — 2000. — № 6. — С. 16-21.

130. *Славчик А.* Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва / А.Славчик // Економіст. — 2001. — № 12. — С. 58-61.

131. *Смолін І.* Діагностика ринкової небезпечності підприємств конкурентів / Смолін І. // Вісник КНТЕУ. — 2004. — № 6. — С.43-49.

132. *Спіріна М.* Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / М.Спіріна // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. — 2005. — № 1. — С. 126-131.

133. *Спіріна М.В.* Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства / М.В. Спіріна // Актуальні проблеми економіки.— 2004. — № 8. — С. 176-181.

134. Статистичний щорічник України за 2011 рік. — К., 2012.

135. *Стеценко І.Т.* Основи менеджменту. Хто такий менеджер : Навчальний посібник / І.Т. Стеценко. — К. : Видавництво А.С.К., 2004. — 224 с.

136. *Сток Дж., Лахенауэр Р.* Заставте конкурента отступить // Бизнескоманда и ее лидер. — 2005. — № 10. — С.105-114.

137. *Тарашченко О.* Защита от недобросовестной конкуренции / О. Тарашченко // PR-менеджер. — 2005. — № 4. — С.36-40.

138. *Теслюк Н.П.* Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н.П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. — 2005. — № 11. — С.17-20.

139. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов. [Пер. с англ. / Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой.] — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

140. *Уварові Т.* Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием / Уварові Т. // Предпринимательство, хозяйство и право.— 1999. — № 4. — С. 49-50.

141. *Уотермен Р.* Фактор обновления : Пер. с англ. / [Общ. ред. В.Т. Рысина]. — М. : Прогресс, 1988. — 368 с.

142. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. — К. : ЦУЛ, 2003. —186 с.

143. *Фадей Л.* Придуманные конкуренты : новая методика анализа конкурента / Фадей Л. // Менеджмент дайджест. — 2004. — № 2. — С.81-90.

144. *Фаріон І.Д.* Діагностика і економічний аналіз в сфері послуг : Курс лекцій / Фаріон І.Д., Савчук Л.І., Жукевич С.М. ; [За редакцією д.е.н., професора Фаріона І.Д.]. — Т. : Економічна думка, 2005. — 260 с.

145. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент : Учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 8-е изд., испр. и доп. — М. : Дело, 2007. — 448 с.

146. *Федонін О.С.* Потенціал підприємства : формування та оцінка : Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І.Олексюк. — К. : КНЕУ, 2003. — 316 с.

147. *Фомин Я.А.* Диагностика кризисного состояния предприятия : Учебное пособие для вузов / Я.А. Фомин. — М. : ЮНИТИ-ДАИА, 2003. — 349 с.

148. *Хасси Д.* Стратегия и планирование / [Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой]. — СПб. : Питер, 2001. — 384 с.

149. *Холленсен С.* Глобальный маркетинг / [Пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрошкевича]. — Мн. : Новое знание, 2004. — 832 с.

150. *Хомко Т.* Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства / Т.Хомко // Збірник тез доповідей Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації». — Ч.1. — Тернопіль : Економічна думка, 2007. — С.338.

151. *Цогла О.О.* Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 3. — С. 108-113.

152. *Чапліна А.* Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / Чапліна А., Войцехівська І. // Проблемы теории и практики. — 2006. — № 3. — С. 108-113.

153. *Чемерис А.* Методи оптимізації в економіці : Навчальний посібник / Чемерис А., Юринець Р., Мишишин О. — К. : ЦУЛ, 2006. — 152 с.

154. *Чернеча О.* Сучасні методи аналізу середовища та їх використання у стратегічному менеджменті / О.Чернеча, О.Кравцова // Економіка України. — 1999. — № 10. — С. 90-94.

155. *Чирков В.* Обґрунтування входження в ринок / В.Чирков // Конкуренція. — 2005. — № 1. — С. 10-13.

156. *Шегда А.В.* Менеджмент : Навчальний посібник / А.В. Шегда. — К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. — 583 с.

157. *Шериньова З.Є.* Стратегічне управління : Підручник / З.Є. Шериньова. — 2-ге вид.; перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

158. *Шнипко О.С.* Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку / О.С. Шнипко // Економіка і прогнозування. — 2005. — № 1. — С.45-64.

159. *Шнипко О.С.* Політика підвищення конкурентоспроможності : досвід розвинутих країн та Україна / О.С. Шнипко // Економіст. — 2006. — № 8. — С. 44-48.

160. *Юданов А.Ю.* Конкуренция : теория и практика / Юданов А.Ю. — М. : Изд-во «АКАЛИС», 1996. — 272 с.

161. *Юрченко Л.А.* Оцінка стратегічної конкуренції / Л.А. Юрченко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Збірник наукових праць. Луцький державний технічний університет. [Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В.] — Луцьк, 2005.— Випуск 2(6). — С. 205-212.

РОЗДІЛ 4

ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Теоретичні підходи до визначення змісту і складових виробничого потенціалу підприємства.
2. Методичні підходи до аналізу і оцінки виробничого потенціалу підприємства.
3. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства.
4. Гнучкість виробничої системи та її діагностика.
5. Оцінка техніко-технологічного рівня стабільного виробництва.
6. Діагностика комплексної підготовки виробництва до зміни продукту (технології).
7. Шляхи нарощування виробничого потенціалу підприємства.

1. Теоретичні підходи до визначення змісту і складових виробничого потенціалу підприємства

У сучасній науковій літературі набули широкого розповсюдження поняття економічного, науково-технічного, організаційного, кадрового, енергетичного потенціалу тощо. Узагальнюючою характеристикою цих складових в організаціях, як правило, вважають виробничий потенціал.

Дослідження виробничого потенціалу набули регулярного характеру впродовж останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

Поняття «виробничий потенціал» у науковій літературі одним із перших використав А.І. Анчишкін, включивши в нього сукупність ресурсів, які в процесі виробництва стають факторами виробництва. Цей ресурсний підхід до концепції виробничого потенціалу отримав досить широке розповсюдження серед дослідників [13, с.49].

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia» й означає «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю.

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Глумачний словник української мови також під цим терміном розуміє «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [1, с.902].

Щодо визначення поняття «виробничий потенціал», то у науковців існують розбіжності у трактуванні його змісту, наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ
«ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ»**

Підхід	Автори	Визначення
Ресурсний підхід	А.І. Анчишкін	Виробничий потенціал є сукупністю ресурсів без урахування їх взаємозв'язків і участі у процесі виробництва
	З.Є. Шершньов	Виробничий потенціал — це сукупність ресурсів виробництва, кількісних і якісних їх параметрів, які визначають максимальні можливості суспільства щодо виробництва матеріальних благ
	Велика радянська енциклопедія	Виробничий потенціал — це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі
Результативний підхід	М.І. Тванов	Виробничий потенціал відображає максимальну здатність сфери матеріального виробництва до виконання робіт на основі збалансованого і гармонійного розвитку всіх його елементів, повного і найкращого використання всіх видів ресурсів
	С.О. Іщук	Виробничий потенціал — це складна, організована, динамічна система, яка формується з множини елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості і в терміни, визначені ринком
	О.С. Федонін	Виробничий потенціал — це наявні та приховані можливості підприємства — щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг)
	О.О. Гетьман	Виробничий потенціал підприємства — це можливості підприємства щодо виготовлення продукції певного асортименту, номенклатури і якості в потрібній споживачам кількості
	Економічний словник	Виробничий потенціал — це реальний обсяг продукції, яка може бути вироблена за повного використання ресурсів

Найбільш чітким та системним підходом до визначення поняття «виробничий потенціал», на нашу думку, є результативна позиція, яка враховує взаємозв'язки і участь ресурсів у процесі виробництва, адже потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують і компетенцій.

Аналіз викладених позицій приводить до висновку, що виробничий потенціал господарської системи — це сукупність ресурсів, які перебувають в її розпорядженні з метою відтворювальної діяльності. Кількісні і якісні параметри цих ресурсів, а також їх інтеграція визначають виробничу здатність кожної господарської ланки системи. Процес виробництва об'єднує окремі види виробничих ресурсів в єдине ціле. Лише при їх відповідній комбінації стає можливим процес виготовлення продукції. На цій стадії виробничі ресурси, які формують виробничий потенціал підприємств, стають дієвими елементами процесу виробництва і відтворення, тобто джерелами економічного розвитку.

Таким чином, елемент виробничого потенціалу — це виробничий ресурс, який стає складовою виробничого процесу. Елементами виробничого потенціалу підприємства можна вважати всі ресурси, які тим чи іншим чином пов'язані з функціонуванням підприємства. Вибір найважливіших ресурсів із їх величезної кількості є досить складною проблемою, про що, зокрема, свідчить існування багатьох різних тверджень щодо складу виробничого потенціалу [13, с.49].

Виробничий потенціал як економічна категорія має свою структуру і певні особливі процеси, які характерні для його розвитку. Багато авторів до складу виробничого потенціалу вводять природні ресурси. Варто зазначити, що такий підхід є правомірним лише щодо виробничого потенціалу макро- і мезорівня, тобто коли мова йде про виробничий потенціал країни, регіону чи галузей промисловості. Що стосується виробничого потенціалу промислових підприємств, то до його складу доцільно включати матеріально-сировинні ресурси, які беруть безпосередню участь у процесах виготовлення продукції [7, с.71].

Основна проблема у дослідженні виробничого потенціалу промислових підприємств полягає в тому, що всі його елементи функціонують одночасно і в сукупності. Тобто виробничий потенціал є системою, причому складною і динамічною, оскільки саме взаємозв'язки між окремими складовими потенціалу здійснюють безпосередній вплив на його елементи, модифікуючи вихідні властивості і закономірності їх функціонування, сприяючи тим самим переходу потенціалу на новий якісний стан як єдиного цілого, тобто системи вищого порядку. Таким чином, лише з відомих особливостей і закономірностей функціонуван-

ня окремих елементів можливо вивести особливості і закономірності функціонування виробничого потенціалу як системи загалом.

Динамізм виробничого потенціалу промислових підприємств обумовлений впливом інновацій, нестабільністю зовнішніх чинників господарювання, кон'юнктурними умовами виробництва. Внаслідок впливу цих чинників постійно відбуваються певні структурні зрушення всередині виробничого потенціалу, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, які його характеризують.

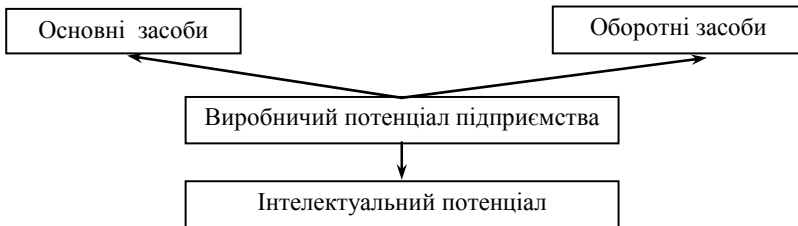


Рис. 4.1. Структура виробничого потенціалу за підходом П.А.Фоміна та М.К.Старовойтова

На думку П.А.Фоміна та М.К.Старовойтова, виробничий потенціал підприємства представляється у вигляді поєднання виробничих ресурсів, що характеризують виробничий потенціал, до яких слід віднести (рис. 4.1):

- основні фундації підприємства — це вартісний вираз засобів праці. Головною визначальною ознакою основних фундацій виступає спосіб перенесення вартості на продукт — поступово, протягом ряду виробничих циклів; частинами: у міру зносу. Після реалізації продукції нарахований знос нагромаджується в особливій амортизаційній фундації, яка призначається для нових капітальних вкладень. Таким чином, одноразово авансована вартість в статутний капітал (фундація) в частині основного капіталу скоює постійний кругообіг, переходячи з грошової форми в натуральну, в товарну і знову в грошову;

- оборотні кошти підприємства (матеріальні ресурси) — це предмети праці, підготовлені для запуску у виробничий процес. В їх складі можна, у свою чергу, виділити такі елементи: сировина, основні і допоміжні матеріали, паливо, горюче, купівельні напівфабрикати і комплектуючі вироби, тара і тарні матеріали, запасні частини для поточного ремонту тощо;

- трудові ресурси підприємства. Характеризуючи трудові ресурси підприємства, від яких багато в чому залежить конкретний результат

виробничої діяльності, автори пропонують розглядати поняття «інтелектуального капіталу» як внеску у виробничу діяльність, здійсненого людиною за допомогою характеристик, що визначають якість працівника підприємства, що матеріалізується або виявляється в процесі праці, яка створює товар, послуги в цілях їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта і їх сукупності [7, с.72].

У роботі О.С. Федоніна, І.М. Рєпіної та О.І. Олексюка пропонують виділяти об'єктні та суб'єктні складові виробничого потенціалу підприємства. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування. До них належить інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення (рис.4.2).

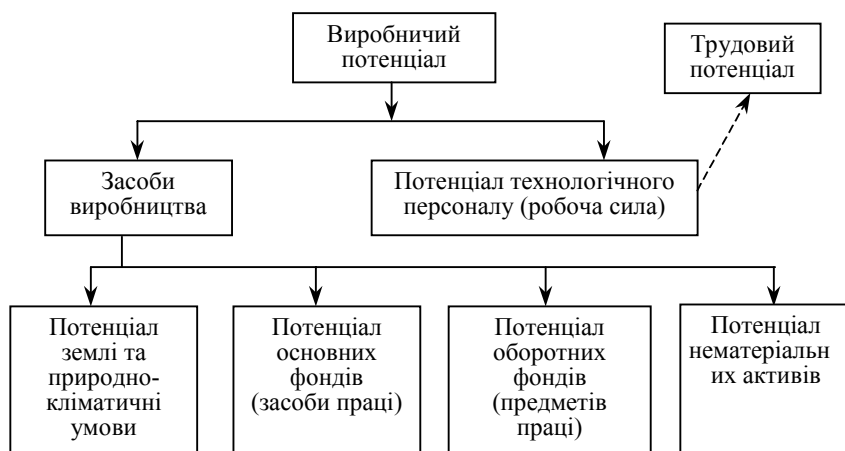


Рис. 4.2. Структура виробничого потенціалу за підходом О.С.Федоніна, І.М.Рєпіної та О.І.Олексюка [43, с.15]

Відтак, на думку О.С.Федоніна, І.М.Рєпіної та О.І.Олексюка виробничий потенціал — це наявні та приховані можливості підприємства — щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг).

С. Ішук пропонує всі елементи виробничого потенціалу промислового підприємства ділити за функціональною ознакою, загальна структура якого схематично зображена на рис. 4.3.

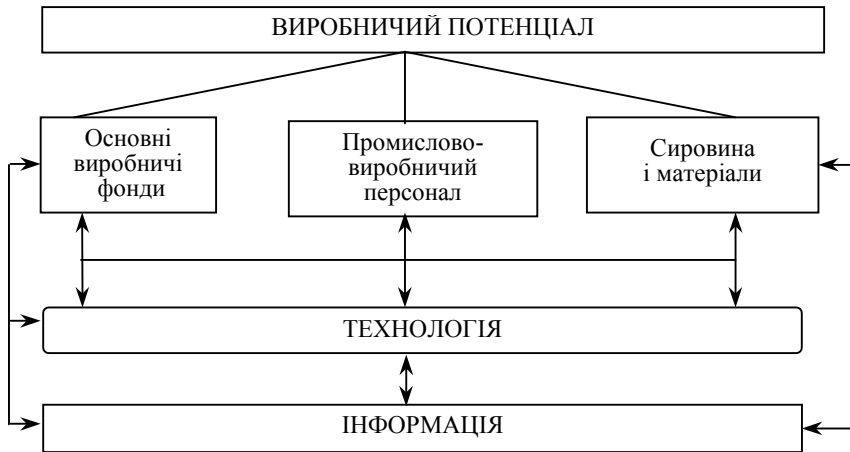


Рис. 4.3. Структура виробничого потенціалу за підходом С.Ішук [40, с.54]

На нашу думку, визначення структури виробничого потенціалу С.Ішук є найбільш повним і реальним при визначенні складових виробничого потенціалу.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості системи: цілеспрямованість, складність, самовідтворюваність, відкритість, зв'язок із середовищем, цілісність, ступінь замкненості, взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу, взаємозамінність, альтернативність його елементів, кількісна вимірюваність, масштаб, історичні умови формування та функціонування, соціально-економічні наслідки використання, інноваційна сприйнятливість, гнучкість, усталеність/динамічність, рухомість, фізичне та моральне старіння (рис.4.4).

Системні характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності. Якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту — виконання виробничого потенціалу підприємства буде найвищим, з найвищими показниками ефективності. У протилежному випадку, коли «навички» виробничого потенціалу підприємства не відповідають про-

філю продукції, результативність та ефективність може навіть наблизитися до нуля.

Складність формування виробничого потенціалу підприємства полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал — працівників різного фаху. Складність зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.

Самовідтворюваність виробничого потенціалу підприємства полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу). Взаємозалежність і (до деякої міри) взаємозамінність складових виробничого потенціалу підприємства, закладені механізми постачання використаних елементів, створюють передумови для відновлення системних характеристик окремих підсистем та потенціалу в цілому.



Рис. 4.4. Властивості виробничого потенціалу підприємства

Відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем пов'язана з призначенням будь-якої організації: бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати виробничий потенціал підприємства у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем. Обравши концепцію підприємства як «відкритої», матеріально-речовинної та соціально-економічної системи, треба щоб і основа цього підприємства — його виробничий потенціал — відповідав цим критеріям.

Структурні характеристики виробничого потенціалу підприємства.

Цілісність виробничого потенціалу підприємства означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова виробничого потенціалу має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети. Одночасно слід зважувати на те, що тип технологій виробництва, а також рішення керівників та власників можуть впливати на ступінь замкненості потенціалу. Це означає орієнтацію на побудову такої системи, в якій більшою чи меншою мірою спостерігатимуться всі необхідні елементи для виготовлення кінцевого продукту. На відміну від цієї характеристики можливе домінування орієнтації на розвиток зовнішніх коопераційних зв'язків, тобто на відкритість.

Взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу підприємства — необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії. Взаємодоповнення дозволяє також компенсувати певні недоліки окремих складових.

Альтернативність, взаємозамінність елементів виробничого потенціалу підприємства базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові виробничого потенціалу можуть використовуватися в певному співвідношенні. Взаємозамінність елементів виробничого потенціалу підприємства дозволяє досягати збалансованої рівноваги елементів, що, у свою чергу визначає віддачу цього потенціалу, а також динамічність реакції на зміни в середовищі.

Кількісна вимірюваність, масштаб потенціалу являє собою вимогу щодо кількісного оцінювання наявного виробничого потенціалу та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні. Кількісні оцінки виробничого потенціалу підприємства окремих організацій дозволяють визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства тощо.

Якісні характеристики виробничого потенціалу.

Інноваційна спрямованість та сприйнятливість визначає можливості розвитку виробничого потенціалу підприємства завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей. Така характеристика виробничого потенціалу є рушійною силою його розвитку, оскільки створення нового (продукту, процесу, організаційного елемента тощо) та його впровадження відбувається через «подолання опору» старих елементів. Неприйняття інновацій свідчить про стратегічну нежиттєздатність організації.

Гнучкість переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі. Вимоги щодо підвищення гнучкості потенціалу пояснюється нестабільністю середовища функціонування організації. Гнучкість визначає швидкість реакції на зміни.

Усталеність (рухомість) виробничого потенціалу визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю сутністю робіт. Кожна організація залежно від галузевих особливостей має певну кількість складових потенціалу, які або сприяють повторенню освоєних раніше видів діяльності, або дозволяють виконувати їх у різних варіантах.

Фізичне та моральне старіння виробничого потенціалу пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби». Під впливом НТП, а також вимог ринку розширяється номенклатура високоєфективного обладнання, яке є фактором конкурентоспроможності організацій, оскільки скорочується період морального старіння як основних фондів, так і виробів. Підприємства, які не мають змоги або не бажають поновлювати свій потенціал, врешті-решт постають перед проблемою подальшого свого існування.

Історичні умови формування та функціонування мають враховуватися в характеристиці виробничого потенціалу підприємства, оскільки саме вони визначають географічне розташування, масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо. Це свідчить про певні обмеження щодо використання та перетворення потенціалів окремих підприємств.

Соціально-економічні наслідки використання мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) виробничого потенціалу груп. Темпи та якість перетворень залежать від структури інтересів власників, суспільства, місцевих громад, працівників [25, с.96].

Виробничий потенціал підприємства являється системою, що складається із множини елементів, виконуючих різноманітні функції в процесі випуску продукції. Тому йому притаманні риси, характерні будь-

якій системі: складність, взаємозамінність, взаємозв'язок і взаємодія його елементів, здатність до сприймання в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу (НТП), гнучкість, потужність.

Головною ознакою підвищення рівня використання складових елементів виробничого потенціалу підприємства є зростання обсягу виробництва продукції. Всю сукупність технічних, організаційних та економічних заходів щодо кращого використання основних фондів і виробничих потужностей підприємства за їх змістом та призначенням умовно можна поділити на дві групи: перша — збільшення екстенсивного завантаження; друга — підвищення інтенсивного навантаження. Виділені групи складають головні напрямки більш ефективного використання основних фондів і виробничих потужностей, кожний з яких охоплює певні конкретизовані заходи.

Виробничий потенціал підприємства є матеріальною основою прискорення НТП. Між ним і виробничим потенціалом існує безпосередній зв'язок — чим вищий техніко-економічний рівень елементів потенціалу і ступінь їх використання, тим потужніша матеріально-технічна база НТП, ширші горизонти входження його досягнень, більше можливостей для покращення і збільшення розмірів елементів виробничого потенціалу промислових підприємств, і навпаки. Можна сказати, що НТП і виробничий потенціал взаємно вдосконалюють і розвивають один одного.

Поряд з цим виробничий потенціал прямо пов'язаний з темпами соціально-економічного розвитку країни. Покращення його використання сприяє зростанню інвестиційних ресурсів і товарів народного споживання при одних і тих же затратах суспільної праці. А якісні його характеристики визначають ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб суспільства і саму якість економічного і соціального росту. Виробничий потенціал може слугувати характеристикою як найбільших систем, так і дрібних, локальних. Але при цьому виробничий потенціал будь-якої із дезаггегованих підсистем не функціонує ізольовано, «замкнено».

2. Методичні підходи до аналізу і оцінки виробничого потенціалу підприємства

Діяльність підприємства і його результатів відображаються в економічних показниках, під якими розуміють кількісну і якісну оцінку досліджуваного явища, процесу, результату.

Оцінка виробничого потенціалу — це багатоступінчастий вимір складових виробничого потенціалу на основі системи економічних показників.

Проблема вимірювання величини виробничого потенціалу досить важлива як у теоретичному, так і практичному плані. Знання виробничих потенціалів підприємств дозволяє визначити сумарний потенціал галузі й народного господарства, створює основу для забезпечення спряженості суміжних підприємств і виробництв. Значення виробничих потенціалів підприємств необхідні для виявлення витрат виробничих ресурсів (величин його елементів), що вимагаються для оптимізації національного господарських або галузевих темпів і пропорцій розвитку, визначення напрямів інвестиційної політики. Величина виробничого потенціалу являє собою характеристику матеріальних умов відновлення продукції й підвищення її якості й може бути основою для прогнозування обсягів промислового виробництва.

Під виробничим потенціалом розуміється той обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-години), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими робітниками на базі наявних виробничих фондів при дво-три змінному режимі роботи й оптимальній організації праці й виробництва, тобто виробничий потенціал є динамічною і складною системою і залежить від руху його складових:

Одним з найпростіших підходів до моделювання процесів виробництва є ресурсна модель, яка має такий вигляд [20, с.147]:

$$P = f(\Phi, R, P_{\text{ПР}}), \quad (4.1)$$

де P — виробничий потенціал, нормо-годин за рік;

Φ — нормативний річний фонд робочого часу, години;

R — чисельність основних робітників, чол.;

$P_{\text{ПР}}$ — рівень ефективності їхньої праці і його фондоозброєність, частки одиниці.

На нашу думку, недоліком даної моделі є те, що вона не враховує ряд важливих показників і розглядається статистично, а тому дану модель варто уточнити і досліджувати в динаміці:

$$P = f(\bar{\Phi}, \bar{R}, \bar{P}_{\text{ПР}}, \bar{P}_m, \bar{P}_{\text{П}}, \bar{P}_3, \bar{A}\bar{v}, \bar{v}) \quad (4.2)$$

де P_m — рівень ефективності використання матеріальних ресурсів;

$P_{\text{П}}$ — рівень використання виробничої потужності;

P_3 — рівень придатності основних засобів;

$\bar{A}\bar{v}$ — рівень автоматизації виробництва, %;

\bar{v} — швидкість обороту оборотних засобів, дні.

Отже, структурна модель формування потенціалу підприємства показує, що потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують, і компетенцій.

Іншими словами, виробничий потенціал — це технічно, організаційно, економічно й соціально обґрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний період календарного часу. Знання виробничого потенціалу дасть можливість вибудувати систему всіх інших оцінок виробничої й економічної потужності підприємства. При цьому тому самому показнику виробничий потенціал, залежно від умов його використання, може відповідати безліч значень показника потенційної потужності.

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу відіграє велику інформативну роль. За допомогою такого роду комплексних показників усуваються протиріччя, що виникають при оцінюванні рівноприскореного або різноспрямованого руху складових його елементів. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає комплексне знання про ступінь використання виробничих ресурсів і резерви підвищення ефективності виробництва. При наявності зазначених даних з'являється можливість більш об'єктивно визначити напрямки оптимізації структури потенціалу й шляхи його подальшого нарощування.

Завдання визначення величини виробничого потенціалу є складним, оскільки не існує єдиної методики розрахунку.

Одним з найбільш поширених методів вважається груповий, який об'єднує три складові: ресурсну, процесно-орієнтовну, витратну. При цьому розраховують систему показників стану і ефективності використання основних засобів.

До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами і використовують для характеристики ресурсної складової, належать: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства.

Фондомісткість є величиною зворотною до фондовіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондовіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість — до зменшення.

Процесно-орієнтовна складова розрахована на визначення та підтримання умов нормального перебігу виробничого процесу. Необхідними умовами нормального перебігу виробничого процесу на підприємстві є: підтримання у робочому стані машин та устаткування; своєчасне забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, інструментами; живлення агрегатів енергією, виконання транспортних операцій. На підприємстві для позначення всіх цих процесів у сукупності використовується поняття — система технічного обслуговування виробництва.

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства.

Якщо коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства сягає критичної позначки (0,2–0,3), то реальний виробничий потенціал підприємства буде низьким і треба терміново шукати кошти для виправлення становища.

Стан основних виробничих засобів характеризують через такі коефіцієнти: зносу основних засобів; придатності; оновлення; вибуття (приросту) основних засобів. Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу визначається відношенням суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів:

$$K_z = Z_o / \Phi_k, \quad (4.3)$$

де K_z — коефіцієнт зносу основних засобів;

Z_o — сума зносу основних засобів;

Φ_k — балансова вартість основних засобів.

Показник зносу основних засобів може визначатись також у відсотках на початок і на кінець звітного періоду і дає змогу оцінити стан основних засобів.

Коефіцієнт придатності основних засобів розраховується за формулами:

$$K_p = 1 - K_z \text{ або } K_p = 100\% - K_z, \quad (4.4)$$

де K_p — коефіцієнт придатності основних засобів;

K_z — коефіцієнт зносу основних засобів.

Коефіцієнт придатності показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності.

Коефіцієнти оновлення та вибуття розраховуються за формулами:

$$K_o = \Phi_u / \Phi_k; \quad K_v = \Phi_v / \Phi_k, \quad (4.5)$$

де K_o — коефіцієнт оновлення основних засобів;

Φ_u — вартість введених основних засобів за звітний період;

K_v — коефіцієнт вибуття основних засобів;

Φ_v — вартість виведених основних засобів за звітний період.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для подальшого використання. Позитивною у діяльності підприємства є ситуація, коли вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибулих основних засобів. Для цього розраховується коефіцієнт приросту основних засобів:

$$K_p = (\Phi_y - \Phi_v) / \Phi_k. \quad (4.6)$$

До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів і використовуються при аналізі витратної складової, належать: фондовіддача, рентабельність основних засобів, сума прибутку на одну гривню основних засобів.

Найбільш загальним показником, який характеризує ефективність використання основних засобів, є фондовіддача:

$$\Phi_v = V_p / \Phi_k, \quad (4.7)$$

де Φ_v — фондовіддача основних засобів;

V_p — вартість виробленої продукції за звітний період;

Φ_k — балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду.

Відносним показником ефективності використання основних засобів є рентабельність. Цей показник визначається за формулою:

$$R_p = (P_z / \Phi_k) \cdot 100\%, \quad (4.8)$$

де R_p — рентабельність основних засобів;

P_z — загальний прибуток за звітний період;

Φ_k — балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду.

До показників ефективності використання основних засобів можна також віднести показник питомої ваги активної частини основних засобів у їх загальній сумі [11, с.100].

Окрім вище наведеного, існують інші методи розрахунку виробничого потенціалу підприємства, відображені в табл. 4.2.

Кожен з наведених методів має певні переваги і недоліки, згрупувані нами в табл. 4.3.

Як бачимо, кожен з цих методів має недоліки і недостатньо повно оцінює виробничий потенціал, тому нижче наведена методика оцінки виробничого потенціалу, яка поєднала в собі показники цих методів, виходячи з особливостей досліджуваного підприємства і застосування їх на практиці.

Процес виробництва здійснюється ефективно за умови поєднання активності дії робочої сили та ефективнішого використання засобів вироб-

ництва, тому оцінка виробничого потенціалу підприємства включатиме оцінку основних засобів, матеріальних і трудових ресурсів.

Таблиця 4.2

**МЕТОДИ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ
ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Метод оцінки виробничого потенціалу підприємства	Система показників
Груповий метод	Коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення та вибуття, коефіцієнт приросту ОЗ, фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості ОФ у майні підприємства, рентабельність ОЗ [11, с.100]
Оцінка виробничого потенціалу за підходом Козаченка	Коефіцієнт фізичного зносу за терміном експлуатації, коефіцієнт фізичного зносу за показниками якості продукції, моральний знос устаткування, коефіцієнт задоволення потреби в ресурсах, коефіцієнт задоволення потреби в трудових ресурсах, коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу, коефіцієнт однорідності, коефіцієнт згуртованості, питома вага устаткування, що перебуває у відмінному стані [15, с190-197]
Оцінювання виробничого потенціалу підприємства на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць (СРМ)	Коефіцієнт резервування виробничого потенціалу даного СРМ, середнє значення нормативних коефіцієнтів ефективного використання робочого місця, потенціал дільниць, незадіяний в основному виробництві виробничий потенціал [20, с.147]
Вимірювання величини виробничого потенціалу підприємства на базі елементного підходу	Потенціал основних фондів, потенціал промислово-виробничого персоналу, вартість енергетичних ресурсів, вартість технології [20, с.155]
Оцінювання ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства	Фондовіддача, коефіцієнти змінності машинного парку, змінності роботи, віддачі застосованих ОФ, змінності робочої сили, віддача витрат на модернізацію ОФ, продуктивність праці, віддача повної заробітної плати, енерговіддача, ефективність технології виробництва, технологічна оснащеність виробництва, віддача інформаційних ресурсів, ефективність інформаційних ресурсів, інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу [20, с.164]

Таблиця 4.3

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Метод	Переваги	Недоліки
Груповий метод	Такий підхід не тільки стверджує, що потенціал являє собою сукупність виробничих ресурсів цільового призначення, а й робить очевидною методику оцінки його величини як суму фізичних значень складових елементів	Не достатньо повно характеризує виробничий потенціал, адже не враховуються такі складові як технологія та інформованість. Не дає уявлення про розміри окремих його елементів і тим самим позбавляє можливостей підвищити ефективність формування й використання виробничого потенціалу за рахунок маневрування його структурою
Оцінка виробничого потенціалу за підходом Коаченка	Дає комплексну характеристику рівню виробничого потенціалу підприємства	Складність розрахунків, громіздкість формул і велика кількість даних. Агрегування різних якісних характеристик стає можливим лише в тому випадку, якщо вдається знайти який-небудь загальний принцип оцінки, вимірювання, що дозволяє одночасно виразити всілякі якості
Оцінювання виробничого потенціалу підприємства на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць	Дає змогу порівняти виробничі потенціали дільниць, цехів, підрозділів.	Необхідність розрахунку потенціалів дільниць і структурних робочих місць, що ускладнює процес оцінки виробничого потенціалу. Громіздкість розрахунків
Вимірювання величини виробничого потенціалу підприємства на базі елементного підходу	Визначення величини потенціалу ґрунтується на оцінюванні вартості його елементів, що є найбільш уніфікованим і універсальним методом. Простота розрахунків.	Не достатньо повно характеризує виробничий потенціал, адже не враховуються матеріальна складова Неможливість оцінити за допомогою одного кількісного показника склад і якість кожного елемента.

	<p>Показує виробничий потенціал кожного елементу.</p> <p>Дає змогу більш об'єктивно визначити напрямки оптимізації структурного потенціалу й шляхи його подальшого нарощування</p>	<p>Можливість похибки в оцінці значень елементів, зумовлена наявністю взаємозв'язків між ними.</p>
<p>Оцінювання ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства</p>	<p>Простота розрахунків.</p> <p>Дає змогу більш об'єктивно визначити напрямки оптимізації структурного потенціалу й шляхи його подальшого нарощування</p>	<p>Не достатньо повно характеризує виробничий потенціал, адже не враховується матеріальна складова.</p> <p>Використання натуральних показників досить ускладнене при оцінюванні таких складних елементів виробничого потенціалу, як трудові ресурси, технологія, інформатія. Необхідність поділу обладнання на групи.</p>

Таблиця 4.4

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

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

Система показників оцінки основних засобів включає показники, які характеризують динаміку руху основних засобів, технічний стан основних засобів, показники, що характеризують ефективність використання основних засобів, наведені в табл. 4.4.

Аналіз матеріальних ресурсів проводиться на основі розрахунку таких показників як: прибуток на гривню матеріальних витрат, матеріаловіддача, матеріаломісткість та питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, розрахунок яких поданий у табл. 4.5.

Система показників оцінки трудових ресурсів включає показники руху робочої сили та показники продуктивності праці табл. 4.6.

Таблиця 4.5

**ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ**

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

Таблиця 4.6

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

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

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

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

$$\Pi = V_{\text{о.ф.}} + V_{\text{м}} + \text{ФОП}, \quad (4.9)$$

де Π — величина виробничого потенціалу підприємства;

$V_{\text{о.ф.}}$ — вартість основних фондів;

$V_{\text{м}}$ — річні витрати на матеріальні витрати виробництва;

ФОП — фонд оплати праці.

Доповнює аналіз виробничого потенціалу дослідження тенденцій зміни співвідношень [17, с.363]:

$$\frac{d\Pi}{dt} > \frac{dN}{dt} > \frac{dC}{dt}, \quad (4.10)$$

де Π — прибуток;

N — обсяг виручки;

C — собівартість.

При виконанні умов нерівності (4.10) темп зміни прибутку перевищує темп зміни виручки і темп зміни собівартості. Якщо умови даної нерівності виконуються — це значить, що виробничий потенціал підприємства зростає.

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

3. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства

Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства — це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника.

Виробничий потенціал підприємства — це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього. Вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох точок зору:

- зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство;
- внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [2, с.48].

Сукупність цих факторів можна проілюструвати у вигляді схеми, яка складається з трьох рівнів (рис. 4.5), що дає уяву про складові внутрішнього середовища підприємства, про компоненти зовнішнього мікросередовища і фактори зовнішнього макросередовища.

Аналіз факторів будемо здійснювати у такій послідовності: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства.

Аналіз факторів макросередовища розбивають на такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні. Причому пріоритетність груп може мінятися в залежності від сфери діяльності підприємства, галузевої спрямованості, наявності імпортно-експортних операцій, міждержавних відносин з країнами — партнерами в цій сфері бізнесу, стану ресурсного забезпечення підприємства і т.п.

Розглянемо детальніше фактори макросередовища за допомогою табл. 4.7.

Для збору, обробки і попереднього аналізу інформації про впливові фактори використовують інформацію, що міститься в періодичних виданнях (газетах, журналах), статистичних збірниках, інформаційних виданнях, на WEB-сайтах в Internet, новинах, оглядах і аналітичних програмах радіо і телебачення; систематизують результати, аналізують вплив факторів і оцінюють їх, роблять висновки.

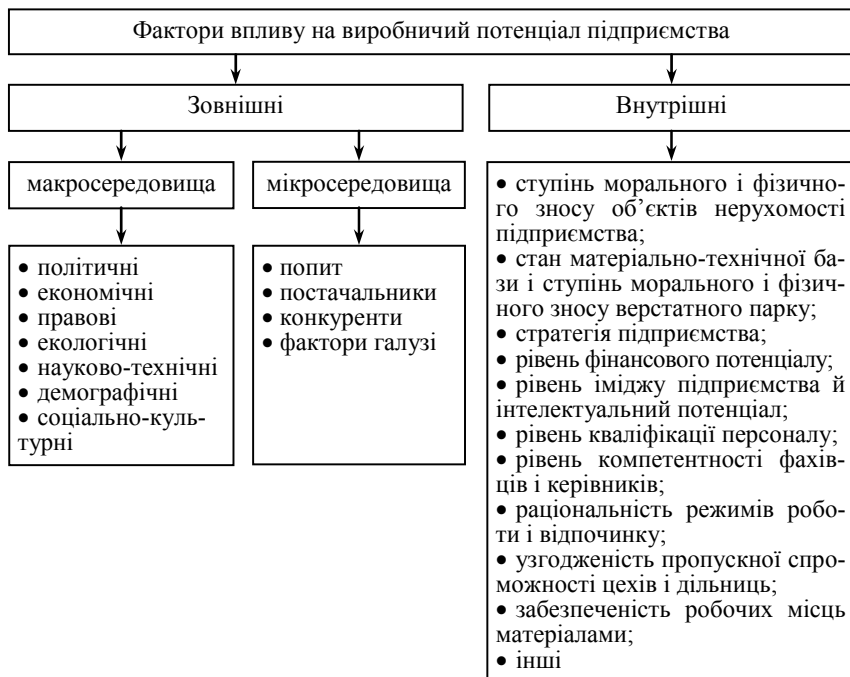


Рис. 4.5. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства

Таблиця 4.7

ФАКТОРИ МАКРОСЕРЕДОВИЩА

Група факторів	Фактор
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень політичної стабільності в суспільстві. 2. Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція. 3. Напрямок розвитку політичної системи. 4. Вектор міжнародної політики держави. 5. Характер політичної боротьби. 6. Рівень громадської підтримки програми розвитку держави. 7. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва. 8. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові у рішеннях ВР і Уряду

Закінчення табл. 4.7

Група факторів	Фактор
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення). 2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури. 3. Стан виконання державного (обласного, міського) бюджету. 4. Темп інфляції. 5. Рівень безробіття. 6. Рівень оподаткування. 7. Рівень доходів населення (середня зарплата). 8. Борги по заробітній платі
Правові	Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку
Екологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стан природних ресурсів країни. 2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства. 3. Толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону. 4. Рівень забруднення навколишнього середовища
Науково-технічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інновації в галузі створення товарів. 2. Інновації в технології. 3. Інновації в менеджменті. 4. Інновації в маркетингу.
Демографічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чисельність населення держави (регіону). 2. Вікова структура населення. 3. Рівень народжуваності. 4. Рівень смертності. 5. Чисельність працездатного населення країни (регіону)
Соціально-культурні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Освітній рівень. 2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія /прожитковий мінімум). 3. Криміналізація суспільства

Аналіз безпосереднього оточення підприємства починають з аналізу параметрів попиту на продукцію та факторів безпосередньо взаємодіючих з підприємством, тобто постачальники і конкуренти, які є найбільш значущими для підприємства. При необхідності до вітчизняних факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв.

У ході аналізу попиту і споживачів продукції повинно бути :

- складено характеристику ринку продукції підприємства;
- вивчено попит на товари підприємства;
- складено профіль покупців, товарів розглянутого підприємства.

Для вивчення й аналізу попиту на товари підприємства формують відомості про рух товарів за розглянутий період.

Для формування характеристики ринку продукції необхідно:

- провести сегментацію ринку і виявити сегменти, що обслуговуються підприємством;
- вивчити кон'юнктуру ринку й установити можливість реалізації товару з вигідним для підприємства рівнем цін;
- установити ринкову вартість виробів;
- визначити можливості розширення обсягів виробництва за рахунок наявності ненасичених сегментів, розширення номенклатури й асортименту товарів, освоєння нових ринків і т.д.

У результаті вивчення галузевого ринку роблять висновки про його стан і тенденції розвитку, а також про можливості і перспективи підприємства на цьому ринку, (наприклад: потенціал росту, ринок стабільний або проблемний з невизначеністю і ризиком, із прибутковістю, що знижується,), на якому етапі ЖЦКП знаходиться фірма.

Ситуація в галузі змінюється, тому що сили, які діють у ній, змушують компанії, що входять до галузі (конкурентів, споживачів і постачальників), змінювати свої дії. Рушійні сили в галузі — це основні причини, що приводять до зміни умов конкуренції і ситуації в галузі в цілому.

До тих, що найчастіше зустрічаються, можна віднести цілий ряд факторів, які роблять такий сильний вплив, що його можна називати рушійними силами:

1. Зміни в довгострокових тенденціях економічного росту галузі.

Постійний ріст попиту, що зберігається тривалий час, залучає на ринок нові фірми і заохочує інвестиції фірм, що вже діють на ринку. На ринку, що звужується, деякі компанії можуть прийняти рішення про відхід, а ті що залишилися — про закриття малоефективних виробництв і скорочення випуску продукції.

2. Зміна в складі споживачів і в способах використання товару.

Демографічні зміни, а також поява нових способів використання товару можуть викликати зміни в наборі послуг, наданих споживачам (кредит, технічна допомога, ремонт), викликати зміни в мережі збуту, підштовхнути виробників до розширення (звуження) номенклатури виробленої продукції, змінити сам підхід до реалізації і реклами.

3. Упровадження нових продуктів.

Упровадження нових продуктів може розширити коло споживачів, знову дати імпульс розвитку галузі і збільшити рівень диференціації товарів у конкуруючих фірм. Успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми, зазвичай за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів.

4. Технологічні зміни.

Перевага в технології може докорінно змінити обстановку усередині галузі, роблячи можливим виробництво нових або кращих товарів з меншими витратами, і відкрити нові перспективи для галузі в цілому. Розвиток технології також впливає на розмір необхідних капіталовкладень, розміри заводу, що забезпечують мінімальний рівень рентабельності, одержання вигод від вертикальної інтеграції, на ефект кривої «навчання/досвід».

5. Зміна в системі маркетингу.

Фірми, що впроваджують нові прийоми маркетингу, можуть підхлоснути інтерес до своїх товарів, розширити попит, збільшити диференціацію продукції і знизити собівартість одиниці. Усе це може змінити позиції конкуруючих компаній і змусити них змінювати стратегію.

6. Вихід на ринок або відхід з нього великих фірм.

Вихід іноземних компаній на ринок, де домінували місцеві фірми, майже завжди змінює умови конкуренції. Вихід на ринок великої фірми може не тільки викликати перестановку серед конкуруючих компаній, а й спричинити зміни в самому характері конкуренції. Так само і відхід з ринку великої компанії змінює структуру конкуренції і загострює боротьбу за споживачів компанії, що відійшла.

7. Поширення ноу-хау.

У міру поширення передових методів, виробництва зменшуються конкурентні переваги фірми, що володіє ноу-хау. Таке поширення йде через технічні журнали, рекламні видання, у процесі відвідувань підприємства делегаціями, бесід постачальників і споживачів, у результаті відходу з підприємств кваліфікованих фахівців. Передача технологій відбувається через продаж ліцензій. Часто фірми здобувають компанії, що володіють необхідною технологією, патентом або виробничими можливостями. В останні роки «перелив» технологій через національні кордони став однією з найважливіших рушійних сил. Він привів до глобалізації багатьох галузей (наприклад, телекомунікаційної, автомобільної, шинної, з виробництва побутової електроніки, комп'ютерів).

8. Зростаюча глобалізація галузі.

Всезростаюча здатність транснаціональних корпорацій (ТНК) надавати з країни в країну продукцію, маркетингові й управлінські ноу-

хау зі значно меншими витратами, ніж це можуть зробити компанії, що діють тільки в одній країні, дає ті ж великі конкурентні переваги. У результаті глобалізація змінює умови конкуренції між провідними фірмами галузі. Глобалізація найчастіше являє собою рушійну силу в галузях, що характеризуються наступним:

а) вони зв'язані з природними ресурсами (виробництво нафти, міді, бавовни і т.п.);

б) у них є можливість розміщати виробництво в країнах, де витрати нижчі;

в) одна або кілька компаній у пошуках нових ринків намагаються захопити позиції на ринках стількох країн, наскільки вистачає їхніх ресурсів.

9. Зміна структури витрат і продуктивності.

У галузях, де важливе значення має економія на масштабах виробництва або ефект кривої «досвіду» досить сильний, для фірм, що збільшують обсяги виробництва, можливий обгін конкурентів унаслідок зниження цін. Різке збільшення вартості засобів виробництва (сировини й інших ресурсів) також може викликати боротьбу за надійні джерела постачань або пошук більш дешевих товарів-субститутів.

10. Перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів (або навпаки).

11. Вплив змін у законодавстві і у політиці уряду.

Відмова від державного регулювання, приватизація або підтримка вітчизняного виробника, прийняті в країні закони можуть викликати великі зміни в поведженні фірм і їх стратегії.

12. Зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя. Поява нових проблем, зміна стилю життя можуть бути джерелом змін у галузі.

13. Зменшення впливу фактора невизначеності і ризику.

Нові галузі притягують, як правило, найбільш заповзятливі компанії. Але якщо фірми-першопрохідники домагаються успіху, невизначеність знижується, і консервативні фірми теж прагнуть проникнути на такий ринок. Часто це солідні компанії з великими фінансовими ресурсами. Їх ціль — закріпитися у привабливій зростаючій галузі.

Фактори внутрішнього середовища підприємства.

Після аналізу зовнішнього макросередовища і аналізу зовнішнього мікросередовища, тобто безпосереднього оточення підприємства, приступають до аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства — це сукупність усіх внутрішніх перемінних, котрі визначають процеси його діяльності.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і являє собою систему факторів, що діють у середині під-

приємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал й ті можливості, якими володіє підприємство.

Розглянемо основні фактори впливу внутрішнього середовища на виробничий потенціал підприємства [2, с.54-55]:

- ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства;
- стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку;
- стратегія підприємства;
- рівень фінансового потенціалу;
- рівень іміджу підприємства й інтелектуальний потенціал;
- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень компетентності фахівців і керівників;
- раціональність режимів роботи і відпочинку;
- узгодженість пропускну́ї спроможності цехів і дільниць;
- забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням;
- наявність інноваційних можливостей і потенціалу;
- стан системи контролю якості;
- відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства;
- наявність передових технологій і сучасного устаткування;
- ефективність діяльності підприємства;
- організація руху товарів;
- ефективність організаційної структури;
- стан ремонтного господарства.

Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зрушення всередині виробничого потенціалу, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, які його характеризують.

4. Гнучкість виробничої системи та її діагностика

Виробнича система характеризується такою особливістю як гнучкість. *Гнучкість виробничої системи* являє собою можливість пристосовувати виробничі системи до умов зовнішнього середовища, яке змінюється, насамперед через поліпшення якості продукції, що випускається.

Під *гнучкістю виробництва* розуміється його спроможність без будь-яких істотних змін техніки, технології і організації виробництва забезпечувати перехід на нові вироби в найкоротші терміни і з мінімальними витратами трудових та матеріальних ресурсів незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів.

Принцип гнучкості вможливорює пристосування виробничого процесу до змін економічних, організаційних умов, а також конструктивно-технологічних вимог до продукції, що виготовляється. Він забезпечує скорочення часу і витрат на переналагодження устаткування під час випуску деталей і виробів широкої номенклатури.

Гнучке автоматизоване виробництво (ГАВ) являє собою організаційно-технічну виробничу систему, що функціонує на основі комплексної автоматизації і здатна (у діапазоні технічних можливостей) з мінімальними витратами й у коротку терміни, не припиняючи виробничого процесу і не зупиняючи устаткування, переходити на випуск нової продукції довільної номенклатури шляхом перебудови технологічного процесу (у межах наявного верстатного парку й обслуговуючого комплексу) за рахунок заміни програм управління.

Існують три типи технологій з точки зору їх належності до базових, поліпшувачих чи псевдо інновацій. У такому контексті І. Ансофф пропонує враховувати такі три типи технології [26-27]: стабільну, плідотворну та мінливу.

Стабільна технологія — це така технологія, що залишається незмінною протягом всього життєвого циклу певного попиту. Відмінною стратегічною характеристикою цього типу технології є її існування в умовах жорсткої конкуренції виробників того ж самого продукту. Змагання за ринок відбувається переважно шляхом зниження ціни продукції та підвищення її якості. Остання фаза життєвого циклу підтримується непринциповими псевдоінноваціями, які істотно не впливають на основну споживчу функцію продукції. На стадії зростання головним для фірми зі стабільним типом технології є виробництво, а на стадії насичення ринку — маркетинг. Відповідно науково-дослідні роботи мають велике значення для такої фірми тільки на початкових стадіях інноваційного виробництва. Прикладом цього типу технології виступає автомобільна промисловість початку і середини ХХ ст., традиційні галузі виробництва.

Плідотворна технологія — це така, що зберігається тривалий час, але з її допомогою виробляється декілька поколінь нової продукції при нарощуванні основних характеристик та розширенні сфер її застосування. Плідотворна технологія вимагає постійного оновлення продукції, бо інакше фірму можуть випередити конкуренти. Особливого зна-

чення тут набуває активна науково-дослідна робота на всіх фазах життєвого циклу. Причому дуже важливо вчасно визначити фазу «старіння» і переключити дослідження і розробки на інший тип базової технології, бо інерція вдосконалень може вступити в суперечність з економічним віком базової технології. Прикладами плідної технології є сучасні процеси виробництва обчислювальної техніки та лікарських препаратів. Ці галузі належать до числа наукомістких виробництв.

Мінлива технологія — це така технологія, що змінюється за базовими характеристиками протягом життєвого циклу попиту, коли також змінюється декілька поколінь нової продукції, які задовольняють цей попит. Прикладом такого типу технологій є виробництво напівпровідникових посилювачів слабких електричних сигналів, вакуумних ламп, транзисторів, інтегрованих схем. Водночас із задоволення того самого попиту відбувається розширення споживчих якостей і відповідно сфер застосування, зміна декількох поколінь продукції і відповідної базової технології. Хоча, якщо виходити із того, що базова інновація — це утворення нової галузі виробництва, то таку технологію можна вважати вдосконалюючою інновацією.

Для діагностики рівня гнучкості виробництва у вітчизняній та зарубіжній літературі пропонуються різноманітні показники. Наприклад, болгарський економіст Н. Пачилов рекомендує використовувати інтегральний показник — *коефіцієнт гнучкості виробництва*, що розраховується за формулою:

$$K_g = 1 - \frac{B_n}{F_e}, \quad (4.11)$$

де B_n — середній час налаштування та переналаштування технологічної системи;

F_e — ефективний фонд часу її роботи.

У цьому випадку, за розрахунками автора, чим вище K_g , тим легше й швидше може бути збільшений обсяг виробництва.

В.Н.Родіонова розрізняє часткові й узагальнюючі показники гнучкості виробничих систем. З узагальнюючих показників вона виділяє три: перспективну гнучкість, оперативну гнучкість й ступінь пристосування (універсальності). При цьому під *показником рівня перспективної гнучкості* розуміється кількісна оцінка, що відбиває здатність системи до освоєння конструктивно нової серії виробів. *Показник рівня оперативної гнучкості*, на думку автора, свідчить про здатність системи до збільшення випуску цієї продукції, а *ступінь пристосування* — про те,

наскільки відносно збільшаться витрати, пов'язані з перебудовою системи, при відносній зміні параметрів виробничої програми. Останній показник оцінюється за допомогою *коефіцієнта гнучкості*, що пропонується розраховувати в такий спосіб:

$$K_{\Gamma} = \frac{\Delta Z}{Z} \div \frac{\Delta P}{P}. \quad (4.12)$$

Тут ділене являє собою відносну величину додаткових витрат, що вимірюються в часі або в грошовому виразі, на перехід виробничої системи з одного стану в інший. Дільник — відносна зміна виробничої програми.

Із часткових показників гнучкості Родіонова пропонує *коефіцієнт універсальності*:

$$K_{\gamma} = \frac{A_z}{A_0}; \quad (4.13)$$

коефіцієнт наступності

$$K_{\eta} = \frac{A_{\eta}}{A_0}. \quad (4.14)$$

У формулах 4.13 і 4.14 A_z означає число змінюваних параметрів виробничої системи; A_{η} — число елементів виробничої системи, використовуваних у колишньому й застосовуваних у новому виробничому процесі; A_0 — відповідно загальне число параметрів і елементів виробничої системи.

Нарешті, необхідно відзначити точку зору А.В. Проскуракова. Він вважає, що існують пряма й непряма оцінки ступеня гнучкості. При цьому *пряма* являє собою безпосередню оцінку властивостей виробничої системи, що забезпечують її гнучкість, а *непряма* — оцінку наслідків прояву властивості гнучкості й, зокрема, оцінку економічних наслідків роботи систем з різною гнучкістю. Ступінь гнучкості виробничої системи, на думку автора, визначають два компоненти: число різних функціональних станів, які система може дискретно приймати в межах своїх технічних можливостей (n), і час переходу з одного функціонального стану в інший — t , що здійснюють різнонаправлений вплив на гнучкість системи. З ростом n гнучкість підвищується, зі збільшенням t — знижується. На основі цієї концепції А.В.Проскураковим пропонується визначати *інтегральний показник гнучкості виробництва* як

$$Kz = \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^n t_{ij}}{Fe} \right) \cdot \left(1 - \frac{1}{n} \right) \quad (4.15)$$

де n — число функціональних станів виробничої системи;

t — час переналагодження системи при переході з одного стану в інший;

Fe — ефективний фонд часу роботи системи.

Узагальнюючий показник гнучкості можна розрахувати за формулою [28, с.45]:

$$\Gamma = \frac{I_p}{I_z}, \quad (4.16)$$

де I_p , I_z — індекси зміни, відповідно, різноманітності й витрат.

Якщо $\Gamma > 1$, то виробнича система є гнучкою.

5. Оцінка техніко-організаційного рівня стабільного виробництва

Дотепер в економічній літературі для окремого чи комплексного визначення технічного і організаційного рівнів виробництва використовують такі поняття як організаційно-технічний рівень виробництва, організаційний рівень виробництва, технічний рівень виробництва, організаційно-технічний рівень підприємства, технічний рівень підприємства [11; 29; 30; 31].

Техніко-організаційний рівень (ТОР) виробництва характеризується ступенем відповідності рівня технології й організації процесів вимогам найсучасніших виробничих систем.

ТОР виробництва оцінюється комплексом показників. Залежно від цілей та об'єкта дослідження (підприємство, цех, дільниця, потокова лінія, робоче місце, тощо) використовуються поодинокі, одиничні та узагальнені показники ТОР.

Одиничні показники характеризують окремі сторони процесу виробництва. Вони оцінюють питому вагу найсучасніших прогресивних методів і засобів, що застосовуються на підприємстві, у цеху, на дільниці або робочому місці й визначаються за формулою:

$$I_{oi} = \frac{Nni}{Nz}, \quad (4.17)$$

де N_{ni} — обсяг робіт у натуральних показниках або показниках затрат праці, що виконаний із використанням прогресивних методів і засобів;

N_z — загальний обсяг робіт у тих самих одиницях виміру.

Узагальнені показники характеризують елементи виробництва: елементи праці, засоби праці, технологію, організацію праці та виробництва. Узагальнені показники розраховуються на основі одиничних, а одиничні на основі поодиноких з урахуванням їх ступеня важливості, вираженого ваговими коефіцієнтами. При цьому:

а) технічний рівень предметів праці характеризується :

- випуском продукції світового рівня якості;
 - рівнем уніфікації виробів;
 - рівнем технологічності конструкції виробу;
- б) технічний рівень засобів праці визначається :

♦ питомою вагою використання найсучаснішого прогресивного обладнання;

♦ рівнем вікового складу обладнання;

в) рівень технології оцінюється:

- наявністю і кількістю технологічних процесів світового рівня якості;
- використанням типових і групових технологічних процесів;

г) рівень організації праці та виробництва визначається відповідними показниками організації виробництва й організації праці.

Основними показниками ТОР є:

1. Рівень автоматизації та механізації виробництва:

$$P_B = \frac{\sum \text{Ч}_{\text{м.п.}} \times K \times M \times \Pi}{\sum \text{Ч}_p \times K \times M \times \Pi \times P \left(1 - \frac{\text{Ч}_{\text{м.п.}}}{100}\right)} \quad (4.18)$$

де $\sum \text{Ч}_{\text{м.п.}}$ — кількість робітників, які зайняті механізованою працею, осіб;

$\sum \text{Ч}_p$ — загальна кількість робітників, осіб;

K — коефіцієнт механізації, що дорівнює відношенню машинних витрат до загальних витрат часу;

M — коефіцієнт обслуговування, який виражає кількість одиниць устаткування, що обслуговується одним робітником;

Π — коефіцієнт продуктивності устаткування, який визначається відношенням трудомісткості виготовлення деталі на універсальному устаткуванні до трудомісткості виготовлення на діючому обладнанні.

Значення показника дає змогу зробити висновок, про те, на скільки виробництво на даному підприємстві є автоматизованим та механізова-

ним. Можливо прослідкувати ефективність використання праці робітників, що зайняті простою та механізованою працею.

Механізація виробництва — це заміна ручних виробничих операцій машинами і механізмами. При механізації виробництва удосконалюються і поновлюються технічні засоби і технології, підвищується рівень і змінюється кваліфікація кадрів, удосконалюється організація виробництва, оптимізуються втрати сировини матеріалів та енергії, знижується собівартість та підвищується якість продукції.

Розрізняють часткову і комплексну механізацію, перша передбачає механізацію окремих операцій або види робіт, що головним чином, найбільш трудомісткі із збереженням значної частки ручної праці. При комплексній механізації ручна праця замінюється машинною на всіх основних операціях технологічного процесу і на допоміжних роботах.

Під *автоматизацією виробництва* розуміють процес, під час якого всі або переважна частина операцій, що потребують фізичних зусиль робітника, передаються машинам і здійснюються без його особистої участі, крім функції налагодження, нагляду і контролю.

Автоматизація виробничого процесу досягається шляхом використання систем машин-автоматів, що являють собою комбінацію різнорідного устаткування та інших технічних пристроїв, розташованих у технологічній послідовності й об'єднаних засобами транспортування, контролю та управління для виконання часткових процесів виготовлення виробів. Особливо важливу роль при цьому відіграє комплексна автоматизація виробництва, коли безпосереднього втручання людини, але під її контролем машинами-автоматами здійснюються всі процеси виробництва — від надходження сировини до виходу готового продукту.

2. Фондоозброєність праці:

$$\Phi_{\text{оз}} = \frac{C_{\text{п.ф}}}{Ч_{\text{ПВП}}}, \quad (4.19)$$

де $C_{\text{п.ф}}$ — середньорічна вартість виробничих фондів, тис. грн;
 $Ч_{\text{ПВП}}$ — чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.

Показує, скільки основних виробничих фондів припадає на одного працюючого.

3. Електрозброєність праці:

$$E_{\text{п}} = \frac{E}{\Phi_{\text{факт}}}, \quad (4.20)$$

де E — кількість енергії, яка споживається протягом року, кВт год./рік;
 $\Phi_{\text{факт}}$ — фактично відпрацьований час за рік, людино-год./рік.

4. Механоозброєність робітників:

$$K_{\text{мех}} = \frac{C_{\text{а.п.ф.}}}{\text{Ч}_{\text{р.н}}}, \quad (4.21)$$

де $C_{\text{а.п.ф.}}$ — активна частина промислово-виробничих фондів, грн.;
 $\text{Ч}_{\text{р.н}}$ — кількість робітників у найбільшу зміну, осіб.

5. Питома вага прогресивного устаткування у складі основних фондів:

$$K_{\text{прогр}} = \frac{\text{П}_{\text{п.у}}}{\text{П}_3}, \quad (4.22)$$

де П_3 — загальна кількість встановленого устаткування, шт.;
 $\text{П}_{\text{п.у}}$ — кількість видів прогресивного устаткування.

6. Коефіцієнт спеціалізації виробництва:

$$K_{\text{с.в}} = 1 - \frac{\sum t_n}{T_{\text{зм}} \times N}, \quad (4.23)$$

де $\sum t_n$ — сумарні затрати часу на всі переналагодження (перезаправки) устаткування протягом робочої зміни, хв.;

$T_{\text{зм}}$ — змінний фонд часу роботи одиниці устаткування, год.;

N — кількість одиниць устаткування.

7. Коефіцієнт раціональності переміщення предметів праці:

$$K_{\text{п.п}} = \frac{Q_n}{Q_3}, \quad (4.24)$$

де Q_n — загальний обсяг виробництва (робіт), люд./год.;

Q_3 — обсяг виробництва (робіт) на потокових лініях, люд./год.

Показник оцінює, наскільки ефективно і раціонально організовано переміщення предметів праці, зокрема у потоковому виробництві. Тут дуже важливу роль відіграє вага цього показника у продуктивності.

8. Ступінь використання виробничого устаткування:

$$K_{\text{в.у}} = \frac{\sum Q_{\text{а}} \times T_{\text{ф}}}{\sum Q_{\text{п}} \times T_{\text{н}}}, \quad (4.25)$$

де $Q_{\text{ф}}$, $Q_{\text{п}}$ — фактична і паспортна (проектна) продуктивність устаткування, шт./год.;

$T_{\text{ф}}$, $T_{\text{н}}$ — фактичний і номінальний (календарний) час роботи устаткування, год.

За допомогою цього показника оцінюється продуктивність виробничого обладнання, за допомогою відношення фактичної і паспортної продуктивності, при чому продуктивність фактична повинна бути $>(=)$ паспортної.

9. Коефіцієнт змінності роботи устаткування:

$$K_{зм} = \frac{\Pi_{\text{вср-зм}}}{\Pi_3 \times N}, \quad (4.26)$$

де $\Pi_{\text{вср-зм}}$ — кількість фактично відпрацьованих верстато-змін за період, який аналізується;

N — кількість робочих днів у періоді, дн.;

Π_3 — загальна кількість встановленого устаткування, шт.

10. Коефіцієнт організації робочих місць:

$$K_{р.м} = \frac{N_{\text{min}}}{N_{\text{заг}}}, \quad (4.27)$$

де N_{min} — кількість робочих місць, яка відповідає типовим проектам, од;
 $N_{\text{заг}}$ — загальна кількість робочих місць, од.

Даний показник дозволяє нам точно оцінити на скільки правильною є організація кожного робочого місця, чи відповідає вона типовим нормам, які зазначені у тому чи іншому проекті.

11. Коефіцієнт використання кваліфікації працівників:

$$K_{в.к} = \frac{R_{\phi}}{R_p}, \quad (4.28)$$

де R_{ϕ} — середній кваліфікаційний розряд;

R_p — середній розряд виконуваних робіт.

Коефіцієнт показує, який середній кваліфікаційний розряд у працівників, які виконують певні роботи. Цей показник ще можна назвати коефіцієнтом відповідності професії робітника до роботи, яку він виконує.

6. Діагностика комплексної підготовки виробництва до зміни продукту (технології)

В умовах конкуренції товарна політика підприємства повинна бути направлена в майбутнє і враховувати, що всі товари не залежно від успіху з часом відходять з ринку і необхідно вести підготовку до випуску

нової продукції. Новий товар в цьому змісті розуміють як модифікацію чи інновацію. Щоб товар завоював ринок він повинен мати бажані для споживача критерії, бути унікальним, а споживачі повинні мати інформацію про його характеристику.

А щоб перейти до випуску нової продукції підприємство повинне здійснити діагностику підготовки виробництва до зміни продукту (технології).

Діагностика комплексної підготовки виробництва до зміни продукту (технології) — це процес, котрий визначає наскільки підготовлене підприємство, його виробничі підрозділи, виробничий процес, техніко-технологічний та організаційний процеси до інновацій, визначаються всі «вузькі місця», і чи взагалі є доцільним змінювати продукт чи технологію, і які наслідки від цього буде мати підприємство.

Значущість інновації для підприємства визначається метою та результатами, що очікуються або вже отримані підприємством у звітному періоді і мають як технологічний, так і економічний характер, а саме:

- розробка нових видів продукції задля створення нових ринків збуту або утримання сегментів ринку;

- упровадження результатів лідерів у сфері інновації;
- адаптація розробленої на стороні технології відповідно до потреб підприємства;

- поступове вдосконалення традиційних технічних засобів;
- зміна способу виробництва традиційних видів продукції;
- заміна застарілих видів продукції;
- розширення асортименту продукції як у рамках основної товарної групи, так і поза ними;

- підвищення гнучкості виробництва;
- зменшення виробничих витрат за рахунок зменшення питомої ваги оплати праці, зменшення споживання матеріалів, електроенергії, браку виробництва;

- підвищення ефективності виробництва традиційних видів продукції (збільшення відношення результату виробництва (обсяг виробленої продукції) до витрат на її виробництво);

- поліпшення умов праці;
- зменшення шкоди, що завдає шкоди навколишньому середовищу.

Основні етапи діагностики організаційної підготовки виробництва:

1) аналізуються перед виробничі планові розрахунки: створення нормативної бази (нормативів затрат часу вартості тривалості циклу робіт); розрахунок необхідних нормативів для планування конструкторської і технологічної підготовки виробництва; календарно-планових нормативів майбутнього виробництва виробу; розроблення планових

калькуляцій на нові деталі та вироби; визначення економічної ефективності нової продукції;

2) діагностика виробничної структури: визначення рівня спеціалізації і кооперування цехів і виробничих дільниць; вибір найраціональніших форм та методів організації виробництва нових виробів; формування технологічних та предметно-замкнених дільниць, потокових і автоматичних ліній; проектування організації ремонтного, інструментального, енергетичного, транспортного і складського господарств; організаційне проектування робочих місць та систем його обслуговування;

3) визначаємо, чи потрібно реорганізувати систему управління: перегляд функцій осадових позицій, підрозділів, уточнення завдань та встановлення їх відповідальності за процеси і результати комплексної підготовки виробництва нового виробу;

4) визначається, наскільки забезпечена технічна готовність підприємства до зміни продукту (технології): визначення потреби в додатковому устаткуванні, матеріальних і енергетичних ресурсах; проектування, виготовлення або придбання допоміжного обладнання;

5) чи укомплектований персонал: набір, підготовка, перепідготовка кадрів відповідних професій та кваліфікації, організація праці та заробітної плати; формування мотиваційних заходів; залучення та стимулювання персоналу до освоєння нововведень; соціально-психологічна підготовка працівників підприємства до створення та виробництва нової продукції;

6) діагностика перспективного та оперативного планування: формування планово-економічної інформації; уточнення форм документації; вибір методів та систем оперативно-виробничого планування, обліку та оцінки діяльності підрозділів за періодами освоєння нового виробу;

7) яка організація переходу до випуску нового продукту: вибір методу й організаційної форми переходу; виготовлення виробничо-пробної партії; згортання випуску старої продукції; розгортання випуску нового виробу;

8) організація ефективної експлуатації нового виробу: монтаж, налагодження, консультування споживача, гарантійне та післягарантійне обслуговування виробу.

Діагностика техніко-технологічного напрямку — аналізується робота по створенню і вдосконаленню технологічних процесів виготовлення продукції, розробка конструкцій інструментів, оснастки та спецобладнання для її виробництва, виконання планування цехів на виробництво нових виробів, маршрутів руху моторів тощо.

Діагностика комплексної підготовки виробництва до зміни продукту (технології) вимагає відповіді на такі питання:

1. Чи достатньо з'ясована нова ситуація в технологічному плані?
2. Чи необхідне устаткування?
3. Чи є необхідне інструментальне оснащення?
4. Як повинні змінюватись потоки?
5. Чи зберігається диспозиція виробництва?
6. Чи потрібно змінювати місткість складів?;
7. Яким чином слід забезпечувати виробництво матеріальними ресурсами?
8. Як повинна змінитися системи планування виробництва?
9. Які зміни варто здійснити відносно до методів роботи виконавців?
10. Яких витрат потреб потребує модифікація організації виробництва і якою буде їхня ефективність?

З метою відповіді на ці питання розробляється план організації підготовки виробництва, що включає такі пункти:

- розробка технологічних інструкцій за операціями;
- встановлення додаткового устаткування в цеху;
- зміна вантажопотоків;
- зміна розміщення інструментально-роздавальних комор;
- забезпечення поновлення кадрів;
- розрахунок орієнтованої суми витрат;
- визначення економічної ефективності.

Дуже важливе значення при інноваціях на виробництві має екологічна діагностика, яка включає етапи:

Перший етап — порівняння екологічних параметрів нових виробів та технології їх виготовлення з діючими екологічними стандартами;

На другому етапі визначаються позитивні та негативні екологічні наслідки виробництва і використання нових виробів, розробляються заходи щодо приведення їх до стандартних умов.

Третій етап передбачає визначення та аналіз альтернативних можливостей поліпшення економічних наслідків.

На четвертому етапі визначення альтернатив дає змогу розробити план заходів, що спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля.

Завершальний етап екологічної діагностики процесів виробництва та експлуатації нових виробів передбачає розроблення плану моніторингу (поточного контролю) стану навколишнього середовища та впливу на нього. У плані конкретизується вид поточного контролю. Визначаються посадові особи та підрозділи (групи), які мають його здійснювати, а також система зворотного зв'язку з проєктувальниками виробів та технології.

Жорсткі екологічні вимоги зумовлюють проведення постійного спостереження за процесами, що відбуваються у виробництві, їх аналізу;

розроблення і проведення запобіжних заходів на всіх стадіях життєвого циклу виробів та технологічних процесів їх виготовлення.

7. Шляхи нарощування виробничого потенціалу підприємства

Якщо виробничий потенціал підприємства високий — це свідчить, що підприємство раціонально використовує наявні ресурси і ефективно організовує процес виробництва. На жаль, часто при високому рівні наявних ресурсів, підприємство не вміє налагодити гармонійного процесу роботи, або ж навпаки, що знижує виробничий потенціал підприємства і загалом незадовільно позначається на фінансово-економічному стані суб'єкта господарювання.

Тому кожне підприємство прагне, щоб його виробничий потенціал був високий і шукає шляхи його підвищення. Шляхи нарощування виробничого потенціалу — це вся сукупність рушійних сил і чинників, що ведуть до збільшення рівня виробничого потенціалу.

Як зазначалося вище, потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують і компетенцій, а отже, нарощування виробничого потенціалу підприємства полягає в поліпшенні стану використання його ресурсів.

Наведемо основні шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності його ресурсів.

1. Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.

Найважливішим показником підвищення рівня ефективності використання основних фондів підприємства є зростання обсягів виробленої ним продукції (виконаних робіт, наданих послуг).

Одним з головних факторів підвищення ефективності основних фондів є їх оновлення та технічне вдосконалення. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу дає змогу підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва, продуктивності праці робітників, сприяє економії матеріальних витрат, підвищує культуру та безпеку виробництва.

Значні резерви підвищення ефективності використання основних фондів містяться у збільшенні тривалості роботи машин та механізмів. Основними причинами цілозмінних та цілодобових простоїв обладнання є неузгодженість пропускнуєї спроможності окремих цехів і дільниць; незадовільна організація технічно-профілактичного обслуговування та ремонту устаткування, відсутність стабільності у забезпеченні

робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням тощо.

У цілому, сукупність резервів покращення використання основних фондів підприємства може бути поділена на три великі групи [18, с. 251].

- а) Технічне вдосконалення засобів праці, яке передбачає:
 - технічне переозброєння на базі комплексної автоматизації та впровадження гнучких виробничих систем;
 - заміну застарілої техніки, модернізацію обладнання;
 - ліквідацію вузьких місць та диспропорцій у виробничих потужностях підприємства;
 - механізацію допоміжних та обслуговуючих виробництв;
 - розвиток винахідництва та раціоналізаторства.
- б) Збільшення тривалості роботи машин та обладнання за рахунок:
 - ♦ ліквідації недіючого обладнання (здавання його в оренду, лізинг, реалізація тощо);
 - ♦ скорочення строків ремонту обладнання;
 - ♦ зниження простоїв: цілозмінних та всередині змін.
- в) Покращення організації та управління виробництвом, а саме:
 - прискорення досягнення проектної продуктивності введених в експлуатацію основних фондів;
 - впровадження наукової організації праці та виробництва;
 - покращення забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
 - вдосконалення управління виробництвом на базі сучасної комп'ютерної техніки;
 - розвиток матеріальної зацікавленості працівників, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

2. *Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а саме:*

- ♦ удосконалення спеціалізації і кооперування виробництва та методів організації виробничого процесу;
- ♦ удосконалення розподілу і кооперування праці, організації та обслуговування робочих місць;
- ♦ удосконалення підбору і розстановки працівників, їх підготовки й підвищення кваліфікації;
- ♦ впровадження передових прийомів і методів праці та проведення робіт по інших напрямках удосконалення організації праці;
- ♦ удосконалення організаційної структури управління;
- ♦ удосконалення виконання функцій та використання методів управління, механізація і автоматизація управлінської праці;

- ◆ підвищення рівня задоволення соціальних потреб працівників на виробництві;

- ◆ підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- ◆ набір працівників, яким притаманні такі якості як: адаптованість, інноваційність, професійна мобільність, дисциплінованість та мотивованість (здатність реагувати на зовнішні стимули);

- ◆ поліпшення соціально-трудових відносин працівників з власниками та адміністрацією;

- ◆ поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці;

- ◆ впровадження раціональних режимів роботи та відпочинку;

- ◆ встановлення сприятливого (поліпшення існуючого) мікроклімату в трудових колективах.

Якісна робоча сила значною мірою сприяє підвищенню продуктивності праці, а значить виробничому потенціалу [10,с.194].

3. *Шляхи нарощування виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання оборотних фондів.*

Ефективне використання оборотних фондів є одним із першочергових завдань підприємства в сучасних умовах і забезпечується це прискоренням їх оборотності на всіх стадіях кругообігу.

а) На стадії створення виробничих запасів:

- раціональне використання виробничих запасів;

- ліквідація наднормативних запасів матеріалів;

- удосконалення нормування;

- поліпшення організації постачання, у тому числі через установа-лення чітких договірних умов і забезпечення їх виконання, оптимальний вибір постачальників, налагодження роботи транспорту;

- поліпшення організації складського господарства, зокрема впро-вадження комплексної механізації та автоматизації вантажно-розванта-жувальних робіт на складах.

б) На стадії незавершеного виробництва:

- ◆ упровадження прогресивної техніки і технології, зокрема безвід-ходної та маловідходної;

- ◆ розвиток стандартизації і уніфікації;

- ◆ удосконалення форм організації виробництва;

- ◆ удосконалення системи економічного стимулювання, економно-го використання сировинних та паливно-енергетичних ресурсів.

в) На стадії обігу:

- раціональна організація збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків;

- своєчасне оформлення документації та прискорення їх руху, до-тримання договірної та платіжної дисципліни.

Прискорення оборотності оборотних фондів дає змогу зекономити значні суми і збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції без додаткових фінансових ресурсів.

Покращення використання вище наведених ресурсів сприятиме підвищенню виробничого потенціалу підприємства.

Ключові терміни і поняття

- потенціал
- виробничий потенціал
- адаптованість підприємства
- гнучкість виробничої системи
- динамічна модель оцінки виробничого потенціалу
- техніко-організаційний рівень виробництва
- діагностика комплексної підготовки виробництва до зміни продукту

Практикум

Задача 1. Виконати індивідуальне завдання з проведення діагностики потенціалу підприємства за методикою, узгодженою із викладачем і більш детально представленою в розділі 1.

Задача 2. Продіагностувати існуючий стан підприємства за такою інформацією.

Повна та скорочена назва підприємства: Державне підприємство Міністерства оборони України Луцький ремонтний завод «Мотор», ДП МОУ ЛРЗ «Мотор».

Юридична адреса: 43006, Україна, Волинська область, м. Луцьк, вул. Ківерцівська, 3. Тел. 41491.

Код за ЗКПО: 08029701.

Номер та дата державної реєстрації: ЛРЗ «Мотор» є юридичною особою, яка створена згідно з наказом Виконавчого комітету Луцької міської Ради № 504/152-РВ, Державна реєстрація відбулася 1 квітня 1998 року.

Форма власності: загальнодержавна. Майно підприємства є державною власністю і закріплюється за ним на праві повного загальногосподарського володіння.

Спеціалізація діяльності підприємства: ЛРЗ «Мотор» спеціалізується на таких видах діяльності:

- ремонт, виготовлення, обслуговування військової техніки для вітчизняних та зарубіжних замовників;
- утилізація в установленому порядку військової техніки в металобрухт;
- виготовлення та реалізація продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання;

- зовнішньоекономічна діяльність та організація експортно-імпортних операцій відповідно до чинного законодавства України.

- ЛРЗ «Мотор» є провідним підприємством галузі, займає чільне місце на міжнародному ринку по наданню послуг з ремонту авіаційних двигунів.

Завод розташований на північно-західній околиці м.Луцька, займає територію загальною площею 23 га, в тому числі площа виробничих будівель та споруд складає 5400 м². Земельна ділянка для ЛРЗ «Мотор» виділена державою в постійне користування і будь-яких специфічних вимог щодо користування нею немає.

Підприємство володіє автономним постачанням водо-, енергоресурсами: становлена потужність споживачів 20300 кВт, кількість трансформаторних підстанцій — 8; забезпечення підприємства водою здійснюється з 3-х артезіанських свердловин глибиною 80 м, дві свердловини робочі і одна резервна; забезпечення теплом гарячою водою здійснюється центральною котельнею: 5 котлів з загальною продуктивністю 10,53 гКал/год.; компресорна станція забезпечує виробництво стиснутим повітрям. Сумарна продуктивність установок понад 100 м³/хв.; під'їздна залізна дорога.

У таблиці 1 представлено показники діяльності заводу.

З даних аналітичної таблиці зробити висновок.

У результаті проведення детальних досліджень було виявлено незаповнену нішу на ринку металопластикових конструкцій. А оскільки попит на дані вироби знаходиться на стадії зростання, то є значна можливість проникнути на місцевий, регіональний, а в майбутньому — національний ринки, використавши при цьому цільові орієнтири, і також задовольнити вимоги і потреби певної частини споживачів.

Порівняно з основними конкурентами, які функціонують в країні та у м.Луцьку зокрема, ЛРЗ «Мотор» має значні переваги, що виражаються у надзвичайно високих фінансових можливостях, наявних виробничих потужностях, висококваліфікованих трудових кадрів, досконалих технологій, які забезпечать виготовлення високоякісної та конкурентоспроможної продукції.

У зв'язку з тим, що керівництвом підприємства було прийнято рішення стратегічного характеру про проведення глобальних ремонтних робіт протягом 2003-2006 рр. з ціллю покращення естетичного вигляду виробничих і адміністративних приміщень, підвищення загального рівня благоустрою, доцільним є відкриття ділянки з виготовлення вікон ПВХ, як альтернативний варіант до купівлі готових виробів, навіть для задоволення внутрішньогосподарських потреб. Економічний ефект при цьому становитиме близько 750 тис. грн

Підприємство буде спеціалізуватися на виготовленні вікон з різними параметричними ознаками для того, щоб як найширше задовольнити потреби та запити споживачів. Будуть встановлені та забезпечені гарантійні зобов'язання і високий рівень сервісного обслуговування, діятиме диференційована система знижок. Виконання поставлених завдань контролюватиметься вищим керівництвом підприємства і безпосередньо його провідними спеціалістами.

Основна діяльність ЛРЗ «Мотор» характеризується надзвичайно високою прибутковістю, тому підприємству немає необхідності залучати додаткові кошти для реалізації проекту із зовнішніх джерел (кредити банків, фінансово-кредитних установ).

Таблиця 1

**ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ
ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАВОДУ**

Показники	Одиниця виміру	Фактичне значення за роками				Відхилення			
		2002 рік	2003 рік	2004 рік	2004 до 2003	2003 до 2002		2004 до 2003	
					Абс. +/-	Відн. %	Абс. +/-	Відн. %	
Вартість майна (валюта балансу)	тис. грн.	83 706,4	111 751	111 125	28 044	33,5	-626,2	-0,53	
Обсяг товарної продукції: — у діючих цінах; — у порівняльних цінах	тис. грн.	36 501,6 28 749,5	59 240,3 48 661,9	56 103,4 45 290,7	22 738 19 912	62,3 69,3	-3136 -3371	-5,3 -7,4	
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	14 607,3	24 179,5	22 531,2	9 572	66,0	-1 648	-6,7	
Рентабельність діяльності	%	24,5	35,7	18,0	11,2	45,6	-17,7	-49,5	
Обсяг виробленої продукції, в тому числі: — для потреб МОУ — експорт	тис. грн.	1905,0 49 988,4	3706,1 58 260,3	2545,7 52 986,9	1801 8272	95,0 16,5	-1160 -5273	-31,2 -9,6	
Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах	тис. грн.	75 313,6	50 120,5	88 664,2	-25193	-33,45	38544	77,2	
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн.	49 053,7	30 799,2	54 825,7	-18 254	-37,2	24 026	78,0	
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	35 432,3	17 173,0	16 308,5	-18 259	-51,5	-565	-3,28	
Середньооблікова чисельність працюючих всього:	чол.	858	939	996	81	9,4	57	6,3	
Середньомісячна заробітна плата	грн.	562,69	743,28	749,2	180,6	32,2	5,9	0,8	
Норматив власних обігових коштів	тис. грн.	67 355,9	88 706,2	71 940,4	21 350	32,0	-16 765	-18,9	

Виробничі запаси і затрати:													
— виробничі запаси;	тис. грн.	16 857,0	29 931,7	34 825,9	13 074	77,5	4894	16,4					
— незавершене виробництво;		8576,9	18 140,4	19 299,9	9564,1	111,0	1 159	5,9					
— готова продукція		3619,1	9591,0	1949,1	5972	164,6	-7 642	-79,5					
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	%	33	33	33	-	-	-	-					
Фондовіддача	тис.грн.	5,15	2,94	3,65	-2,21	-42,9	0,71	24,3					
Фондоозброєність	грн./чол.	17 031	18 170	24 400	1 139	7,4	6230	34,7					

Інвестиційні вкладення здійснюватимуться шляхом реінвестування частини чистого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, у розвиток і розширення власного виробництва (придбання необхідного обладнання, купівля сировини, матеріалів та комплектуючих виробів).

Встановити тип стратегії підприємства на етапі запровадження нового виду продукції.

Виходячи з вихідних умов обрати один із цільових способів управління, що може бути застосований в системі оперативного управління. Збудувати «дерево проблем» і «дерево цілей» для даної ситуації. Описати можливий шлях реалізації стратегії управління.

Тестові завдання

1. Тактичні рішення повинні супроводжуватися оцінкою використання:

- а) фінансового потенціалу;
- б) виробничого потенціалу;
- в) трудового потенціалу;
- г) інноваційного потенціалу;
- д) інформаційного потенціалу;
- е) всі попередні відповіді правильні.

2. Ресурсний підхід передбачає для оцінки потенціалу підприємства використання таких показників:

- а) матеріаловіддача;
- б) фондівіддача;
- в) матеріаломісткість;
- г) фондомісткість;
- д) трудомісткість.

3. Результативний підхід передбачає для оцінки потенціалу підприємства використання таких показників:

- а) матеріаловіддача;
- б) фондівіддача;
- в) матеріаломісткість;
- г) фондомісткість;
- д) трудомісткість.

4. Гнучке автоматизоване виробництво передбачає:

- а) мінімізацію затрат;
- б) безперервність виробничого процесу;
- в) можливість швидкої перебудови виробничого процесу;
- г) зміну програм і методів управління;
- д) правильних відповідей немає.

5. Технологія, за допомогою якої виготовляється декілька поколінь нової продукції, отримала назву:

- а) стабільна;
- б) ефективна;
- в) плідотворна;
- г) мінлива;
- д) гнучка.

6. До показників, що дозволяють оцінити виробничий потенціал, слід віднести такі, як:

- а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондовіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;
- б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;
- в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;
- г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;
- д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

7. До показників, що дозволяють оцінити трудовий потенціал, слід віднести такі, як:

- а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондовіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;
- б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;
- в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;
- г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;
- д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

8. До показників, що дозволяють оцінити інноваційний потенціал, слід віднести такі, як:

- а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондовіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;
- б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;
- в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;

г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;
 д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

9. До показників, що дозволяють оцінити фінансовий потенціал, слід віднести такі, як:

- а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондівіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;
- б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;
- в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;
- г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;
- д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «потенціал підприємства»?
2. Визначте особливості оцінки потенціалу підприємства за ресурсним підходом?
3. Які показники дозволяють оцінити потенціал підприємства за результативного підходу?
4. В чому складність оцінки потенціалу підприємства задля прийняття тактичних рішень?
5. Які стратегічні проблеми дозволяє розв'язати діагностика потенціалу підприємства?
6. Які параметри дозволяють оцінити гнучкість виробничих систем?
7. В чому полягає специфіка розрахунку узагальнюючого показника гнучкості виробничої системи?

Рекомендована література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел]. — К.-Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. — 1440 с.
2. Гава В.Н. Потенціал підприємства : формування та оцінювання : Навчальний посібник / Гава В.Н., Божко Е.А. — К. : ЦНЛ, 2004. — 224 с.
3. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : Навчальний посібник / О.І. Гадзевич. — К. : Кондор, 2004. — 180 с.

4. *Герасимчук З.В.* Виробничий потенціал регіону : методика оцінки та механізм його нарощення : Монографія / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська. — Луцьк : ЛДТУ, 2003 — 242 с.

5. *Гетьман О.О.* Економічна діагностика виробничої підсистеми як ефективний інструмент в обґрунтуванні маркетингової стратегії підприємства / О.О. Гетьман // Наука молода. — 2005. — № 4.

6. *Гетьман О.О.* Економічна діагностика : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. — К. : Центр навчальної літератури, 2007. — 307 с.

7. *Горяча О.Л.* Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства / О.Л. Горяча // Формування ринкових відносин в Україні. — 2006. — № 6. — С.71-75.

8. Економічний аналіз : навчальний посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток ; [За ред. проф. М.Г. Чумаченка]. — К. : КНЕУ, 2001. — 540 с.

9. Економічний аналіз : Навчальний посібник / [За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця]. — Житомир : ПП «Рута», 2003. — 680 с.

10. Економіка підприємства : Навч. посібник / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; За ред. А.В. Шегди. — К. : Знання-Прес, 2001. — 335 с.

11. Економіка підприємства : Підручник / [За заг. ред. С.Ф. Покропивного]. — Вид. 2-ге, перероб. та доп. — К. : КНЕУ, 2000. — 528 с.

12. *Житник П.* Обліково-аналітичні проблеми використання виробничого потенціалу і шляхи їх вирішення / П.Житник // Бухгалтерський облік і аудит. — 2004. — № 1. — С. 41-50.

13. *Іщук С.О.* Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С.О. Іщук // Регіональна економіка. — 2005. — № 3. — С. 48–56.

14. *Краснокутська Н.С.* Потенціал підприємства : формування та оцінка : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 352 с.

15. *Козаченко Г.В.* Управління інвестиціями на підприємстві / Г.В. Козаченко, О.М. Антіпов, О.М. Ляшенко, Г.І. Дібніс. — К. : Лібра, 2004. — 368 с.

16. *Костенко Т.Д.* Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : Навчальний посібник / Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижиков В.С. та ін. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 400 с.

17. *Любушин Н.П.* Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : Учебное пособие / Н.П. Любушин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 448 с.

18. *Петрович Й.М.* Економіка підприємства : Підручник / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, О.М. Семенів та ін.; [За ред. Й.М. Петровича]. — Львів : Новий Світ — 2000, 2004. — 680 с.

19. Потенціал підприємства : формування та оцінка : Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. — К. : КНЕУ, 2004. — 316 с.

20. *Савицкая Г.В.* Методика анализа хозяйственной деятельности : Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 384 с.

21. Управління потенціалом підприємства. Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 362 с.

22. Управління ресурсами підприємства : Навч. посіб. / [Під ред. к.е.н. Ю.М. Воробйова і д.е.н. Б.І. Холода]. — К. : Центр навч. л-ри, 2004. — 288 с.
23. Циглик І.І. Виробничий потенціал в системі виробництва / І.І. Циглик, Я.Р. Бирик // Економіка, фінанси, право. — 2004. — № 1. — С. 5–13.
24. Чуев І.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. — М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006. — 368 с.
25. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид., перероб. доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
26. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 244 с.
27. Ансофф І. Стратегическое управление / [Под ред. Л.И.Евленко ; Пер. с англ.] — М. : Экономика, 1989.
28. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : Навч.-методичний посібник для самостійного вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. — К. : КНЕУ, 2003. — 110 с.
29. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Мн.: Экоперспектива, 1997.
30. Грузинов В.П. Экономика предприятия : Учебное пособие / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. — М. : ИЭП, 1996.
31. Павлов В.І. Економічний механізм функціонування підприємства : Навчальний посібник / В.І. Павлов, І.В. Кривов'язюк. — Луцьк : Надстир'я, 1999. — 120 с.

РОЗДІЛ 5

ОЦІНКА ВАРТОСТІ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВ

1. Технологія оцінки об'єктів нерухомості (підприємств).
2. Нормативні підходи щодо оцінки майна підприємств в Україні.
3. Методологія діагностичної оцінки вартості підприємств.
4. Гудвіл і методичні підходи до його оцінки.

1. Технологія оцінки об'єктів нерухомості (підприємств).

Оцінка об'єктів нерухомості — визначення грошового еквівалента вартості об'єкта нерухомості.

Оцінка нерухомості — це процес зведений до певного типу операції (продаж, застава, оподаткування тощо); до певних учасників (власника та оцінювача); до певної дати (вона дійсна протягом обмеженого періоду), а також пов'язаний з конкретним об'єктом нерухомості, що знаходиться в певному зовнішньому оточенні.

Висновок кваліфікованого фахівця оцінювача щодо проведення оцінки об'єкта нерухомості та оформлення її звітом — висновок про вартість, але аж ніяк не встановлення її. Вартість встановлюється ринком. Вільний ринок «розкладає по полицях» усі фінансові аспекти власності й встановлює ціни. З часом вартість може змінюватись.

Оцінка нерухомості здійснюється з різною метою, наприклад при обліку наявних у власності фізичних і юридичних осіб об'єктів нерухомості та переоцінці основних фондів підприємств; обліку накопиченого зносу об'єкта нерухомості; реалізації інвестиційних проектів розвитку об'єктів нерухомості; банкрутстві й антикризовому управлінні; приватизації державних і муніципальних об'єктів нерухомості; укладанні договорів на здійснення різного роду операцій з нерухомістю між фізичними чи юридичними особами; страхуванні; оформленні застав; визначенні бази для оподаткування; ухваленні обґрунтованого рішення про ділове партнерство та ін.

Але є випадки, у яких проведення оцінки обов'язкове: викуп у власника об'єкта нерухомості для державної або муніципальної цілі; при передачі державної власності в довірче управління; реалізація інвестиційних проектів із залученням бюджетних засобів; продаж об'єктів нерухомості з державної власності у власність суб'єктів України або муніципальних утворень.

Оцінка може бути:

- ретроспективною — на певну дату у минулому;

- поточною — як правило, використовується в оцінній діяльності;
- перспективною — оцінка часток власності в підприємствах або їх вартості до кінця планового періоду будівництва нових підприємств. Перспективна оцінка проєктованих підприємств здійснюється на той період часу, коли підприємство повинне досягти стабільного положення на ринку.

Оцінка майна та майнових прав

Оцінка майна, майнових прав — це процес визначення їх вартості на дату оцінки за процедурою, встановленою нормативно-правовими актами і є результатом практичної діяльності суб'єкта оціночної діяльності.

Майном, яке може оцінюватися, вважаються об'єкти в матеріальній формі, у тому числі земельні ділянки, будівлі та споруди (включаючи їх невід'ємні частини), машини, обладнання, транспортні засоби тощо; паї, цінні папери; нематеріальні активи, в тому числі об'єкти права інтелектуальної власності; цілісні майнові комплекси всіх форм власності.

Майновими правами, які можуть оцінюватися, визнаються будь-які права, пов'язані з майном, відмінні від права власності, у тому числі права, які є складовими частинами права власності (права володіння, розпорядження, користування), а також інші специфічні права (права на проведення діяльності, використання природних ресурсів тощо) та права вимоги.

Незалежною оцінкою майна вважається оцінка майна, що проведена суб'єктом оціночної діяльності.

Процедури оцінки майна встановлюються нормативно-правовими актами з оцінки майна. У випадках проведення незалежної оцінки майна складається звіт про оцінку майна. У випадках самостійного проведення оцінки майна органом державної влади або органом місцевого самоврядування складається акт оцінки майна. Вимоги до звітів про оцінку майна та актів оцінки майна встановлюються відповідно до статті 12 Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні».

Датою оцінки є дата, за станом на яку здійснюються процедури оцінки майна та визначається вартість майна. Нормативно-правовими актами оцінки майна можуть бути передбачені строки дії звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) від дати оцінки або дати її затвердження (погодження) замовником.

Професійна оціночна діяльність — діяльність оцінювачів та суб'єктів оціночної діяльності, визнаних такими відповідно до положень чинного законодавства, яка полягає в організаційному, методичному та практичному забезпеченні проведення оцінки майна, розгляді та підготовці висновків щодо вартості майна.

Оціночна діяльність може здійснюватися у таких формах:

- практична діяльність з оцінки майна, яка полягає у практичному виконанні оцінки майна та всіх процедур, пов'язаних з нею, відповідно до вимог, установлених нормативно-правовими актами з оцінки майна;
- консультаційна діяльність, яка полягає в наданні консультацій з оцінки майна суб'єктам оціночної діяльності, замовникам оцінки та (або) іншим особам в усній або письмовій формі;
- рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна), яке полягає в їх критичному розгляді та наданні висновків щодо їх повноти, правильності виконання та відповідності застосованих процедур оцінки майна вимогам нормативно-правових актів з оцінки майна, в порядку, визначеному нормативно-правовими актами з оцінки майна;
- методичне забезпечення оцінки майна, яке полягає в розробленні методичних документів з оцінки майна та наданні роз'яснень щодо їх застосування;
- навчальна діяльність оцінювачів, яка полягає в участі у навчальному процесі з професійної підготовки оцінювачів.

Суб'єктами оціночної діяльності є: суб'єкти господарювання — зареєстровані в установленому законодавством порядку фізичні особи — суб'єкти підприємницької діяльності, а також юридичні особи незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності, які здійснюють господарську діяльність, у складі яких працює хоча б один оцінювач, та які отримали сертифікат суб'єкта оціночної діяльності; органи державної влади та органи місцевого самоврядування, які отримали повноваження на здійснення оціночної діяльності у процесі виконання функцій управління та розпорядження державним майном та майном, що є у комунальній власності, та у складі яких працюють оцінювачі.

Оцінювачами можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які склали кваліфікаційний іспит та одержали кваліфікаційне свідоцтво оцінювача відповідно до вимог законодавства.

Оцінка майна проводиться у випадках, встановлених законодавством України, міжнародними угодами, на підставі договору, а також на вимогу однієї з сторін угоди та за згодою сторін.

Проведення оцінки майна є обов'язковим у 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, установлених законом, оренди, обміну, страхування державного майна, майна, що є у комунальній власності, а також повернення цього майна на підставі рішення суду;
- переоцінки основних фондів з метою бухгалтерського обліку;
- оподаткування майна та визначення розміру державного мита згідно з законом;
- передачі майна під заставу;
- визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом;
- в інших випадках за рішенням суду або у зв'язку з необхідністю захисту суспільних інтересів.

Проведення незалежної оцінки майна є обов'язковим у випадках його застави, відчуження державного та комунального майна способами, що не передбачають конкуренцію покупців у процесі продажу, або у разі продажу одному покупцю, визначення збитків або розміру відшкодування, під час вирішення спорів та в інших випадках, визначених законодавством або за згодою сторін.

Не допускається проведення оцінки майна суб'єктами оціночної діяльності — суб'єктами господарювання у таких випадках:

- проведення суб'єктом оціночної діяльності — суб'єктом господарювання оцінки майна, що належить йому або оцінювачам, які працюють у його складі, за правом власності або, на яке зазначені особи мають майнові права;
- проведення оцінки майна фізичної особи-замовника або керівників юридичної особи, яка є замовником оцінки, оцінювачем, який має родинні зв'язки з зазначеними особами, або суб'єктом оціночної діяльності — суб'єктом господарювання, керівництво якого має зазначені зв'язки;
- проведення оцінки майна своїх засновників (учасників).

Під час оцінки майна, що здійснюється органами державної влади, у тому числі Фондом державного майна України, та органами місцевого

самоврядування, встановлюються такі обмеження: не можуть мати виключне право її проведення органи державної влади та органи місцевого самоврядування або оцінювачами, які працюють в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, за винятком випадків, передбачених законом; не можуть мати місце будь-які форми виключного права на проведення оцінки майна суб'єктами оціночної діяльності, які створені зазначеними органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Результати оцінки майна, проведеної з порушеннями зазначених обмежень, визнаються недійсними та підлягають обов'язковому скасуванню.

Методичне регулювання оцінки майна здійснюється у відповідних нормативно-правових актах з оцінки майна: положеннях (національних стандартах) оцінки майна, що затверджуються Кабінетом Міністрів України, методиках та інших нормативно-правових актах, які розробляються з урахуванням вимог положень (національних стандартів) і затверджуються Кабінетом Міністрів України або Фондом державного майна України.

Розроблення нормативно-правових актів з оцінки майна здійснюється на засадах міжнародних стандартів оцінки. До їх розроблення Фонд державного майна України залучає інші органи державної влади, саморегулюючі організації оцінювачів, найбільш авторитетних оцінювачів, наукові та інші установи.

Положення (національні стандарти) оцінки майна є обов'язковими до виконання суб'єктами оціночної діяльності під час проведення ними оцінки майна всіх форм власності та в будь-яких випадках її проведення.

Оцінка майна проводиться на підставі договору між суб'єктом оціночної діяльності — суб'єктом господарювання та замовником оцінки або на підставі ухвали суду про призначення відповідної експертизи щодо оцінки майна.

У випадках, визначених нормативно-правовими актами з оцінки майна, які затверджуються Кабінетом Міністрів України, суб'єкти оціночної діяльності — органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють оцінку майна самостійно на підставі наказу керівника. При цьому, якщо законодавством передбачена обов'язковість проведення незалежної оцінки майна, органи державної влади та органи місцевого самоврядування виступають замовниками проведення такої оцінки майна шляхом укладання договорів з суб'єктами оціночної діяльності — суб'єктами господарювання, визначеними на конкурсних засадах у порядку, встановленому законодавством.

Під час укладання органами державної влади та органами місцевого самоврядування договорів на проведення оцінки майна застосовуються обмеження, зазначені в статті 8 Закону України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні». Не допускається установа інших обмежень щодо участі суб'єктів оціночної діяльності у проведенні оцінки майна, крім тих, що визначені умовами конкурсного відбору відповідно до законодавства.

Договір на проведення оцінки майна укладається в письмовій формі та може бути двостороннім або багатостороннім. Під час укладання багатостороннього договору крім замовника оцінки стороною договору може виступати особа-платник, якщо оплату послуг суб'єкта оціночної діяльності здійснює інша особа, а не замовник.

Замовниками оцінки майна можуть бути особи, яким зазначене майно належить на законних підставах або у яких майно перебуває на законних підставах, а також ті, які замовляють оцінку майна за дорученням зазначених осіб. Замовники оцінки повинні забезпечити доступ суб'єкта оціночної діяльності до майна, що підлягає оцінці на законних підставах, отримання ним необхідної та достовірної інформації про зазначене майно для проведення його оцінки.

Істотними умовами договору на проведення оцінки майна є:

- зазначення майна, що підлягає оцінці;
- мета, з якою проводиться оцінка;
- вид вартості майна, що підлягає визначенню;
- дата оцінки;
- строк виконання робіт з оцінки майна;
- розмір і порядок оплати робіт;
- права та обов'язки сторін договору;
- умови забезпечення конфіденційності результатів оцінки, інформації, використаної під час її виконання;
- відповідальність сторін за невиконання або неналежне виконання умов договору;
- порядок вирішення спорів, які можуть виникнути під час проведення оцінки та прийняття замовником її результатів.

Розмір і порядок оплати робіт з оцінки майна визначаються за домовленістю сторін або у випадках відбору суб'єкта оціночної діяльності на конкурсних засадах — за результатами конкурсу. Не допускається установа умов у договорі розміру оплати робіт як частки вартості майна, що підлягає оцінці. Права, обов'язки та відповідальність оцінювача (суб'єкта оціночної діяльності), який проводить експертизу на підставі ухвали (постанови) суду про її призначення, визначаються законодавством України про судову експертизу та За-

коном України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні».

Види вартості об'єктів нерухомості

Як і будь-який товар на ринку, об'єкти нерухомості мають ціну та вартість (див. рис. 5.1).

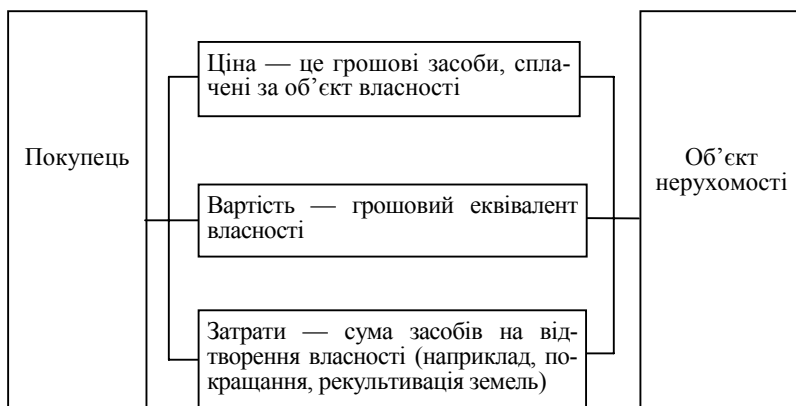


Рис. 5.1. Вартість, ціна й затрати

Ціна об'єкта нерухомості — це ціна конкретної операції купівлі-продажу, що відбулася. Оскільки ціна в будь-якій реальній передбачуваній операції пов'язана з вартістю об'єкта нерухомості, досить часто ці терміни використовують як синоніми.

Ціна операції може значно відрізнятись від ринкової вартості. Ця різниця, залежить від ряду причин, наприклад, наявності аналогів або стабільності ринку. Так, під час кризи 1993-1994 та 1998-1999 рр. в Україні, заради швидкого отримання грошей, продавці охоче йшли на 10-20% зниження ціни аби прискорити продаж об'єктів. Часто початкова ціна свідомо завищується на 15-20%, щоб потім на цю суму поступитися в процесі торгу. Інколи, ціна формується під впливом особистих уявлень учасників операції й не піддається прогнозам.

Вартість — це грошовий еквівалент власності.

Ринкова вартість об'єкта нерухомості — це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на відкритому ринку в умовах конкуренції. При цьому передбачається, що:

- одна із сторін операції не зобов'язана продавати об'єкт нерухомості, а інша сторона не зобов'язана його купувати;
- сторони добре поінформовані про предмет операції та діють у власних інтересах;
- об'єкт оцінки представлений на відкритий ринок у формі публічної оферти;
- ціна операції є розумною винагородою за об'єкт оцінки й стимулом до здійснення операції з чийої-небудь сторони;
- плата за об'єкт нерухомості виражений в грошовій формі.

Таким чином ринкова вартість є предметом торгу і може як підвищуватися, так і знижуватися.

Поняття вартості об'єкта нерухомості може розглядатися з різних позицій. Так розрізняють ринкову вартість, вартість заміщення, споживчу, відновну, інвестиційну, страхову, вартість оподаткування, ліквідаційну, первинну, залишкову, застаєвну, вартість права оренди об'єкта нерухомості, вартість діючого підприємства й об'єкта нерухомості при існуючому використанні тощо.

Споживча вартість (вартість при існуючому використанні) відображає цінність об'єкта нерухомості для конкретного власника, який не збирається виставляти його на ринок.

Відновна вартість визначається витратами в поточних цінах на будівництво точної копії оцінюваного об'єкта. Тут використовуються такі ж архітектурні рішення, застосовуються аналогічні будівельні конструкції та матеріали, навіть якість будівельно-монтажних робіт, так само відтворюються моральний знос і недоліки архітектурних рішень відтворюваного об'єкта.

Вартість заміщення визначається витратами в поточних цінах на будівництво об'єкта нерухомості, корисність якого еквівалентна корисності оцінюваного об'єкта, але збудованого в новому архітектурному стилі з використанням сучасних проектних нормативів прогресивних матеріалів і конструкцій, а також сучасного устаткування.

Відновна вартість виражається витратами на відтворення точної копії об'єкта, а вартість заміщення — затратами на створення функціонального аналога.

Інвестиційна вартість — ціна об'єкта нерухомості, що визначається виходячи з його прибутковості для конкретної особи для досягнення заданої інвестиційної мети. Інвестиційна вартість розраховується виходячи з очікуваних інвестором доходів і конкретної ставки їх капіталізації, й може бути як більше, так і менше за його ринкову вартість. Даний вид вартості носить суб'єктивний характер.

Вартість страхування об'єктів нерухомості розраховується на основі відновної вартості або вартості заміщення об'єкта, що знаходиться під загрозою знищення (або руйнування). На базі вартості страхування об'єкта визначаються суми страховок, виплати та відсотки.

Вартість оподаткування об'єктів нерухомості майна юридичних і фізичних осіб визначається акредитованими нормами при податкових інспекціях експертами-оцінювачами на основі або ринкової, або відновної вартості об'єкта нерухомості. В даний час така оцінка об'єктів нерухомості здійснюється за нормативною методикою з урахуванням інвентаризаційної вартості об'єкта нерухомості та базується на відновній вартості.

Ліквідаційна вартість визначається, якщо об'єкт нерухомості повинен бути відчужений у строк менший за звичайний термін служби аналогічних об'єктів і є чистою грошовою сумою, яку власник об'єкта нерухомості може отримати при його ліквідації або примусовому продажу.

Вартість утилізації є чистою грошовою сумою, яку власник об'єкта нерухомості може отримати при повній ліквідації останнього.

Первинна вартість об'єкта нерухомості — фактичні витрати на придбання або створення об'єкта на момент початку його використання.

Залишкова вартість об'єкта нерухомості — вартість об'єкта з урахуванням зносу.

Вартість об'єкта нерухомості при існуючому використанні — ринкова вартість об'єкта нерухомості, заснована на продовженні форми його функціонування в умовах можливого продажу на ринку.

Вартість діючого підприємства — вартість єдиного майнового комплексу, що визначається відповідно до результатів функціонування виробництва, яке сформувалося¹.

Заставна вартість — вартість з метою забезпечення кредиту.

Вартість спеціалізованих об'єктів — вартість об'єктів, які через свої специфічні особливості не можуть бути продані на ринку.

Вартість права оренди об'єкта нерухомості — одноразова плата за право користування та розпорядження об'єктом.

Ціна об'єктів нерухомості залежить від цілого ряду чинників, які можна згрупувати таким чином.

1. Об'єктивні чинники, визначають середній рівень цін конкретних операцій суб'єктами нерухомості. Серед них слід виділити: макроекономічні,

¹ Оцінка вартості окремих об'єктів підприємства полягає у визначенні обсягу інвестицій, яких вони потребують.

пов'язані із загальною кон'юнктурою ринку (податки, мита, динаміка курсу долара, інфляція, безробіття, рівень і умови оплати праці, потреба в об'єктах нерухомості, розвиток зовнішньоекономічної діяльності); мікроекономічні, характерні об'єктивні параметри конкретних операцій.

2. Чинники, пов'язані з феноменом масової свідомості та психологічного характеру (масована реклама, інфляційні очікування, симпатії, обізнаність тощо).

3. Фізичні чинники: місцезнаходження — віддаленість від центру, ступінь розвитку інфраструктури й транспортного сполучення, архітектурно-конструктивні рішення, стан об'єкта нерухомості, наявність комунальних послуг, екологічні та сейсмічні чинники.

4. Чинники, що впливають на ціну та швидкість продажу: кількість аналогічних пропозицій, їх співвідношення з попитом саме на цей тип об'єктів у визначеній частині міста; об'єктивні недоліки об'єкта; престижність району; екологічна обстановка в районі; транспортне сполучення та розвинутість інфраструктури району; соціальна однорідність будинку; характер операції («прямий або «зустрічний» продаж»); юридична «чистота» об'єкта.

Зі світового досвіду відомо, що головним критерієм будь-якої операції є її вигідність для обох сторін. Проте кожний вкладає в це поняття своє значення. Для одного на першому місці стоять гроші. Такий продавець може досить довго чекати свого клієнта, не знижуючи ціну. Для іншого важливо якнайшвидше отримати вільні засоби. В цьому випадку на перше місце виходить швидкість операції та діє принцип «час-гроші». Третій віддає перевагу надійному покупцеві, який може гарантувати дотримання графіка оплати. Трапляється, що під час переговорів змінюються й пріоритети. Вміло їх виставляючи між об'єктивними чинниками та власними мотивами, покупець і продавець в змозі укласти взаємовигідну операцію й не розчаруватися в її результатах.

Принципи оцінки об'єктів нерухомості

Принципи оцінки об'єктів нерухомості — це зведення методичних правил, на підставі яких визначається ступінь дії різних чинників на вартість об'єкта нерухомості.

В Україні оцінка майна проводиться з дотриманням принципів корисності, попиту і пропозицій, заміщення, очікування, граничної продуктивності внеску, найбільш ефективного використання².

Принцип корисності ґрунтується на тому, що майно має вартість тільки за умови корисності його для потенційного власника або корис-

² Національний стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав» // Постанова КМУ від 10 вересня 2003 р. № 1440.

тувача. Під корисністю слід розуміти здатність майна задовольняти потреби власника або користувача протягом певного часу. З метою визначення корисності під час оцінки розглядається корисність окремого майна у складі об'єкта оцінки як складова частина корисності об'єкта оцінки в цілому та корисність майна як окремого об'єкта оцінки; враховується сучасний стан використання об'єкта оцінки, що може не відповідати його можливому найбільш ефективному використанню, а також випадки, коли окремі об'єкти оцінки стають тимчасово зайвими, використовуються з іншою метою або не використовуються; прогнозується можливий вплив соціально-економічних та інших факторів на зміни в корисності об'єкта оцінки; оцінюються витрати на поліпшення об'єкта оцінки з урахуванням впливу цих витрат на збільшення його ринкової вартості.

Принцип попиту та пропозиції відображає співвідношення пропозиції та попиту на подібне майно. Відповідно до цього принципу під час проведення оцінки враховуються ринкові коливання цін на подібне майно та інші фактори, що можуть призвести до зміни співвідношення пропозиції та попиту на майно.

Принцип заміщення передбачає врахування поведінки покупців на ринку, яка полягає у тому, що за придбане майно не сплачується сума, більша від мінімальної ціни майна відповідно тому, яке продається на ринку.

Принцип очікування передбачає, що вартість об'єкта оцінки визначається розміром економічних вигод, які очікуються від володіння, користування, розпорядження ним.

Принцип внеску (граничної продуктивності) передбачає врахування впливу на вартість об'єкта оцінки таких факторів, як праця, управління, капітал та земля, що є пропорційним їх внеску у загальний дохід. Вплив окремого фактора вимірюється як частка вартості об'єкта оцінки або як частка вартості, на яку загальна вартість об'єкта оцінки зменшиться у разі його відсутності.

Принцип найбільш ефективного використання полягає в урахуванні залежності ринкової вартості об'єкта оцінки від його найбільш ефективного використання. Під найбільш ефективним використанням розуміється використання майна, в результаті якого вартість об'єкта оцінки є максимальною. При цьому розглядаються тільки ті варіанти використання майна, які є технічно можливими, дозволеними та економічно доцільними.

Оскільки у процесі оцінки об'єктів нерухомості взаємодіють три елементи — суб'єкт, об'єкт і ринкове середовище — фахівцями, виділяються такі групи принципів (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Групи принципів оцінки об'єктів нерухомості

До конкретного об'єкта нерухомості можуть бути застосовані відразу декілька принципів, в той же час не в кожній ситуації, що виникає в процесі оцінки, можна застосувати ці принципи в повному обсязі. Суб'єкти ринку нерухомості часто діють, не керуючись розумними доказами. Тому представлені вище групи принципів лише відображають тенденцію економічної поведінки суб'єктів ринку нерухомості, але не гарантують реальність такої поведінки.

1. Принципи, засновані на уявленнях користувача: корисності, заміщення, очікування — дозволяють, визначити корисність об'єкта, його сприйнятну ціну та очікувані вигоди від володіння об'єктом нерухомості.

Корисність об'єкта нерухомості пов'язана з очікуванням доходів. Принцип очікування підкреслює, що вартість об'єкта нерухомості повинна включати поточну вартість всіх майбутніх доходів і враховувати постійне зростання цієї вартості під впливом збільшення попиту та обмеження пропозиції.

2. До принципів, пов'язаних з об'єктом нерухомості (перш за все із землею) та його поліпшенням відносяться принципи залишкової продуктивності землі, граничної продуктивності (принцип внеску), зростаючого й зменшуючого доходу, збалансованості, економічного розміру, економічного розподілення.

В нормальних умовах економічна діяльність вимагає наявності чотирьох чинників виробництва, кожний з яких повинен бути сплачений з доходів, створюваних даною діяльністю (рис. 5.3).

Оскільки земля фізично нерухома, чинники праці, капіталу та підприємницької діяльності повинні бути якось пов'язані з нею. Це означає, що спочатку відбувається компенсація за використання цих виробничих чинників, а потім, якщо якісь гроші залишилися, вони виплачуються власнику земельної ділянки як рента.

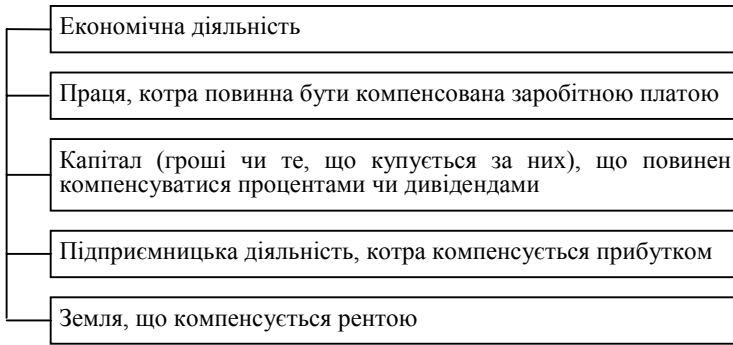


Рис. 5.3 Фактори виробництва

Власник земельної ділянки може отримати чистий дохід від неї, якщо:

- ділянка розташована у зручному і легко доступному для людей місці. В цьому випадку власник магазину здатний заплатити за оренду земельної ділянки великі гроші, а власник землі — отримає максимальний дохід практично без додаткових витрат;
- ділянка розташована у зручному для виробництва місці (на околиці міста, але близько до автомобільної дороги). При цьому власник станції технічного обслуговування автомобілів за не дуже престижну, але зручну для нього ділянку землі здатний сплатити великі гроші, а власник землі — отримає дохід при мінімальних витратах на облаштування території;
- ділянка розташована в гарному місці на березі річки й за це майбутній власник заміського будинку здатен платити великі гроші, щоб задовольнити свої особливі потреби.

Відповідно до принципу залишкової продуктивності землі, власник земельної ділянки при мінімальних витратах на його облаштування може отримати максимальний дохід (задовольнити конкретним об'єктом нерухомості особливі потреби користувача або шляхом вигідного для себе поєднання цих трьох варіантів отримати максимальний дохід). Практично цей принцип використовується при визначенні доцільності нового будівництва.

Оцінний принцип граничної продуктивності характеризує додатковий грошовий внесок власника в об'єкт нерухомості, але не на суму вартості нового елемента нерухомості (наприклад, не вартість гаража, який прибудовується до будинку), а на суму, на яку оцінюється об'єкт нерухомості з урахуванням цього нового елемента (тобто вартість в цілому будинку з гаражем). Деякі додаткові елементи, можуть збільшити

вартість об'єкта нерухомості на величину більшу, ніж витрати на їх створення, хоча є й такі, які призводять до зниження вартості.

Власник нерухомості може отримати додатковий чистий дохід, якщо своєчасно включити в нерухомість (або вилучити з неї) конкретні об'єкти, пам'ятаючи, що поліпшені об'єкти нерухомості мають більшу цінність та, як правило, збільшується їх ринкова цінність.

Суть принципу зростаючого чи зменшуючого доходу полягає в тому, що в міру вкладання капіталу та праці до землі прибутковість об'єкта зростає до певної величини й може наступити момент, коли витрати перевищуватимуть вартість об'єкта нерухомості.

Згідно даного принципу, забудова земельної ділянки вигідна, аж поки загальна віддача комплексу «земля та створена на ній нерухомість» буде максимальною, а вартість об'єктів нерухомості, відмінних за своїми розмірами або якістю від навколишніх об'єктів, близька до вартості останніх.

На конкретній земельній ділянці може бути збудовано багато або мало об'єктів нерухомості. В обох випадках відповідно до принципу залишкової продуктивності втрачається вартість землі. Щоб не допустити цього, всі чинники виробництва повинні знаходитися в збалансованому стані. Тоді загальний дохід від землі буде максимальним.

З урахуванням оцінного принципу збалансованості власник земельної ділянки може розширювати виробництво на конкретній території до масштабів, що дозволяють максимально підвищити вартість землі. Для кожного типу землекористування існують оптимальна величина забудови земельної ділянки, за якої забезпечується максимальна вартість землі.

Оцінний принцип економічного розміру ділянки землі дозволяє визначити вартість єдиної земельної ділянки та кількість землі для забезпечення оптимальних розмірів відповідно до ринкової кон'юнктури в даному місці.

Прийнятний масштаб забудови визначається конкурентними умовами ринку й вимогами користувачів. Ціна ділянки землі з прийнятним місцезрозташуванням може бути достатньо високою. Припустимо, земельна ділянка на перехресті доріг планується під автозаправну станцію. Якщо він малий, виникнуть проблеми із стоянкою машин, їх обслуговуванням і складуванням паливно-мастильних матеріалів. Якщо ділянка велика, земля не принесе додаткового доходу від діючої станції. В першому випадку власник заправної станції повинен придбати додаткову земельну ділянку, в другому — відмовитися від надлишків землі.

Об'єктом нерухомості можуть володіти одночасно декілька власників. Майнові права, що визнаються законом, можна розподілити або

з'єднати таким чином, щоб при реалізації об'єкта нерухомості його загальна вартість зростала.

Розподілення майнових інтересів може відбуватися по-різному (рис. 5.4).

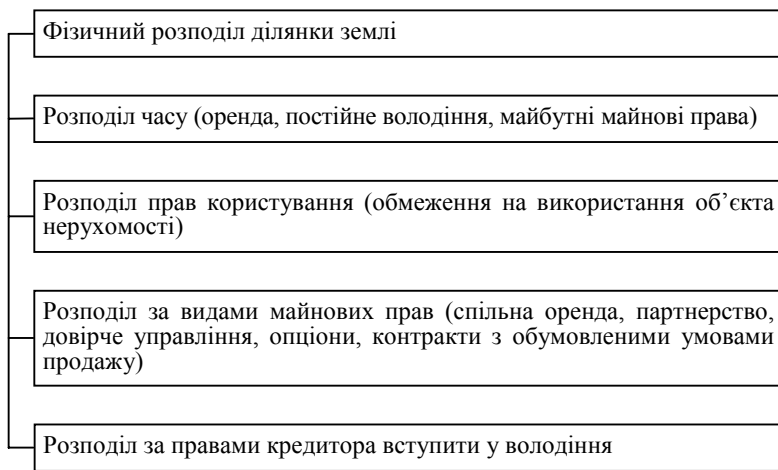


Рис. 5.4. Розподіл майнових прав

Принцип економічного розподілення застосовується в тому випадку, якщо права на нерухомість можна розподілити на два або більше майнових інтересів, реалізуючи які в різний час і різними частинами, власники здатні збільшити загальну вартість нерухомого майна.

3. Принципи, пов'язані з ринковим середовищем: залежність попиту та пропозиції, конкуренції, зміни.

Грамотне використання принципів даної групи дозволяє власнику об'єкта нерухомості отримати оптимальний дохід у конкретній економічній ситуації. Згідно з принципом залежності вартість об'єкта нерухомості піддається впливу і сама впливає на вартість інших об'єктів у прилеглий місцевості. Наприклад, надлишок пропозиції при одночасному будівництві різними фірмами на одному «п'ятачку» будинків схожого класу об'єктивно призведе до зниження вартості об'єктів нерухомості.

Принцип залежності дозволяє визначити залежність вартості об'єкта нерухомості від його місцезнаходження та відповідність архітектурного стилю й рівня зручностей (послуг) нових об'єктів нерухомості потребам і вимогам ринку. Якщо будинок збудований з надлишками та витрати на його будівництво у кілька разів вище, ніж у інших, то рин-

кова вартість більш дорогого будинку не відобразатиме його реальної вартості (ціна операції швидше за все буде нижчою за реальні витрати на будівництво). І, навпаки, в результаті реконструкції та активного функціонування сусідніх об'єктів нерухомості його ціна може бути підвищена.

Суть оцінного принципу конкуренції полягає в тому, що ринковий попит породжує прибуток, а прибуток створює конкуренцію — силу, що призводить до вирівнювання прибутковості на ринку нерухомості. Надприбуток призводить до руйнівної конкуренції, оскільки зростання конкуренції веде до зростання пропозиції на ринку. В цій ситуації, якщо, наприклад, попит не зростає, ціни на об'єкти нерухомості падають. Принцип, що характеризує зміни корисності об'єктів нерухомості в даному місці так й називають: принцип зміни. Як відомо, об'єкти нерухомості постійно створюються та з різних причин ліквідуються, з часом змінюється характер землекористування, відбувається колювання об'єму грошової маси та процентних ставок. Виникають нові економічні умови, сучасні технологічні й соціальні тенденції пред'являють нові вимоги до об'єктів нерухомості. Демографічний розвиток породжує потреби в різних видах житла. Змінюються смаки населення. Житлові райони проходять через цикли зростання, зрілості, занепаду та оновлення.

Всі чинники змінюються в часі й тому оцінка об'єкта нерухомості проводиться на конкретну дату.

Принцип найбільш ефективного використання об'єкта нерухомості — це синтез принципів усіх трьох груп, які розглянуті вище. Він дозволяє оцінювачу виявити з можливих варіантів використання об'єкта нерухомості якнайкращий та самий прибутковий варіант і саме його використовувати для оцінки. Згідно з цим принципом ділянки землі оцінюються вільно (тобто при оцінці в першу чергу йдеться про найбільшу прибутковість земельної ділянки, а потім вже про прибутковість всього об'єкта нерухомості). При цьому враховуються лише ті варіанти використання об'єктів нерухомості, які: відповідають юридичним нормам; які можливо реалізувати фізично; здійснені фінансово; забезпечують найвищу вартість об'єкта нерухомості.

Етапи оцінки та звітність

Процес оцінки об'єктів нерухомості можна розподілити на шість етапів:

- визначення завдання та укладення договору на оцінку об'єкта;
- план оцінки;
- збір і підтвердження інформації;
- вибір підходу до оцінки об'єктів нерухомості;
- узгодження результатів, отриманих за допомогою різних підходів;
- звіт про результати оцінки нерухомості;

Проаналізуємо можливості кожного етапу процесу оцінки нерухомості.

1. Визначення завдання й укладення договору. Замовник, як правило, ставить перед оцінювачем конкретну мету: визначити вартість об'єкта нерухомості, яка необхідна йому для ухвалення рішення. В кожному випадку оцінювач повинен визначити конкретний вид вартості (наприклад, ринкову вартість, інвестиційну або застапну вартості та ін.) й область використання об'єкта (продаж, отримання кредиту, страхівка). Корисність, заміщення та очікування є основними принципами, які допомагають оцінювачу зрозуміти суть проблем, що поставлені.

При оцінці об'єкта нерухомості важливо досліджувати об'єкт і визначити пов'язані з ним юридичні права, оскільки замовник може мати право лише на оренду або обмежені права на користування нерухомістю, мати лише певну частку в співоренді та партнерстві, власність може бути обтяжена заставою, можливі обмеження юридичного характеру. При вирішенні цих проблем оцінювач, як правило, виходить з принципів збалансованості, зміни, економічного розміру, економічного розподілення. Вони дозволяють встановити, які частки нерухомості слід об'єднати, або в якій послідовності їх реалізовувати, на користь замовника.

Після цього оцінюються очікувані витрати засобів і часу на збір й підтвердження інформації. Ці оцінки залежать від обсягу інформації, якою володіє оцінювач, унікальності або складності вирішуваної проблеми, професіоналізму та досвіду оцінювача. Може виникнути ситуація, коли необхідно провести незалежну експертизу об'єкта нерухомості³.

Оцінка об'єктів нерухомості проводиться на підставі договору між оцінювачем і замовником. В договорі обов'язково зазначають вид оцінки; вартість об'єкта оцінки; розмір плати за проведення цієї роботи; а також відомості про установу, що видала документ, який підтверджує отримання професійних знань в області оцінної діяльності; ліцензії, виданої уповноваженим органом відповідно до законодавства.

Вартість оцінки об'єкта нерухомості залежить від складності проблеми, суми очікуваних витрат і набору послуг, що надаються. Оплата може бути у вигляді одноразової виплати, почасової ставки, або відсотка від підсумкової суми оцінки вартості об'єкта нерухомості.

Пропозиція про умови виконання договору служить для уточнення відповідальності оцінювача й замовника та підтверджує, що оцінювач правильно зрозумів суть проблеми, що стоїть перед замовником. Укладення договору на виконання завдання і розмір оплати допомагають уникнути непорозумінь в майбутньому.

³ Мінімальна ціна комплексного обстеження будівлі складає 1–5 тис. грн.

2. План оцінки. Після того, як суть оцінки усвідомлена та визначена, оцінювач визначає можливі шляхи її розв'язання. З цією метою розробляється програма дослідження, яка стає основою другого етапу, званого «план оцінки» та включає послідовне вирішення ряду задач:

- структуризація оцінки об'єкта нерухомості полягає в тому, що оцінювач спочатку вивчає загальні чинники вартості на регіональному рівні, потім переходить до специфічних чинників вартості на місцевому та сегментному рівнях й, нарешті, концентрує увагу на конкретних чинниках, що впливають на вартість оцінюваної ділянки та об'єкта нерухомості, що знаходяться на ній;

- план оцінки передбачає збір потрібної інформації, обробку і виявлення конкретного сегменту ринку нерухомості, до якого належить оцінюваний об'єкт;

- визначення попиту, можливих конкурентів і покупців (користувачів);
- аналіз параметрів зіставлених об'єктів, особистих характеристик можливих користувачів, ринкових умов фінансування;

- конкретизація підходів до оцінки об'єкта нерухомості. Для правильного вибору підходів необхідно визначити їх адекватність відповідній ситуації. Зрозуміло, що вимоги до оцінки державних органів можуть відрізнятися від вимог приватних власників. Наприклад, при приватизації нерухомого майна на перший план висуваються не економічні, а соціальні та політичні вимоги.

Відповідно до стандартів оцінки об'єктів нерухомості застосовуються всі три підходи, у крайньому випадку, — два, але при цьому необхідно обґрунтувати причину вибору. Остаточний результат виводиться з урахуванням значущості того або іншого підходу в кожному конкретному випадку.

3. Збір і підтвердження інформації. Надійність висновків оцінювача залежить від даних, використаних ним в роботі. Якщо вони неточні, важко підготувати обґрунтований висновок. Тому оцінювач повинен зібрати інформацію, що підтверджує його висновки у звіті або аналізі.

В професійній практиці оцінювачів склалася певна система відбору необхідної інформації.

Суть її полягає в тому, що зібрані дані повинні:

- безпосередньо торкатися оцінюваного об'єкта та бути достатньо свіжими, тобто конкретними;

- бути підтвержені особистим оглядом об'єкта оцінювачем або обізнаними експертами;

- бути співставними з даними про схожі об'єкти, що є на ринку;
- ця співставність особливо важлива при використанні фінансових показників, зокрема при підрахунках майбутніх доходів;

- передбачати можливість уточнення, якщо в процесі збору інформації допущені спотворення або відхилення від фактичних значень;

- співвідноситися з професійним досвідом оцінювача.

Зібрані дані не повинні перенавантажувати звіти оцінювачів.

Кваліфікований відбір необхідної інформації дозволить оцінювачу застосувати відповідний у даному випадку підхід до оцінки нерухомості.

4. Вибір підходу до оцінки об'єктів нерухомості.

Системний підхід до оцінки вартості різних типів нерухомості включає три основні підходи: (витратний, дохідний та порівняльний), в кожному з яких використовується уніфікований набір оцінних принципів.

Всі підходи базуються на інформації, зібраній на одному й тому ж ринку нерухомості, але в кожному з них відображені різні сторони цього ринку і результати можуть значно розрізнятися. Остаточний висновок роблять за сукупністю результатів, які, як правило, повинні бути близькими. Істотні розбіжності вказують або на помилки в оцінках, або на незбалансованість ринку нерухомості.

5. Узгодження результатів, отриманих за допомогою різних підходів.

Цей процес включає попередню та заключну стадії.

На попередній стадії оцінювач:

- перевіряє можливість використання принципів оцінки нерухомості при витратному, дохідному та порівняльному підходах;

- аналізує з позиції здорового глузду вартість об'єкта нерухомості, отриману в результаті застосування цих підходів;

- ранжує значущість оцінок, отриманих різними методами, залежно від умов застосування методів і конкретного об'єкта;

- перевіряє реальність первинної інформації.

На заключній стадії оцінювач повертається до початкової проблеми, за допомогою статистичного аналізу визначає вірогідні величини вартості об'єкта, та її очікувані граничні значення. Потім з урахуванням свого досвіду та знань представляє замовнику єдину суму оцінки об'єкта нерухомості.

Слід ще раз підкреслити, що узгодження — це не механічне усереднювання результатів, отриманих за допомогою витратного, дохідного та порівняльного підходів, а процес логічних міркувань, висновків і рішень.

6. Звіт про результат оцінки об'єкта нерухомості. Оцінювач пише звіт про свої висновки і висновки, які він потім передає замовнику. Залежно від умов договору цей звіт може бути простим листом, складеним за стандартною формою, або письмовою доповіддю. У будь-якому випадку він не повинен допускати неоднозначного тлумачення або вводити в оману.

Звіт про оцінку майна є документом, що містить висновки про вартість майна та підтверджує виконані процедури з оцінки майна суб'єктом оціночної діяльності — суб'єктом господарювання відповідно до договору. Звіт підписується оцінювачами, які безпосередньо проводили оцінку майна та скріплюється печаткою та підписом керівника суб'єкта оціночної діяльності.

Вимоги до змісту звіту про оцінку майна, порядку його оформлення та рецензування встановлюються положеннями (національними стандартами) оцінки майна. Зміст звіту про оцінку майна повинен містити розділи, що розкривають зміст проведених процедур та використаної нормативно-правової бази з оцінки майна.

Акт оцінки майна є документом, що містить висновки про вартість майна та підтверджує виконані процедури з оцінки майна, здійсненої суб'єктом оціночної діяльності — органом державної влади або органом місцевого самоврядування самостійно. Якщо процедурами з оцінки майна для складання акта оцінки майна передбачене попереднє проведення оцінки майна повністю або частково суб'єктом оціночної діяльності — суб'єктом господарювання, звіт про оцінку такого майна додається до акта оцінки майна. Акт оцінки майна підлягає затвердженню керівником органу державної влади або органу місцевого самоврядування.

Рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) здійснюється на вимогу особи, яка використовує оцінку майна та її результати для прийняття рішень, у тому числі на вимогу замовників (платників) оцінки майна, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, судів та інших осіб, які мають зацікавленість у неупередженому критичному розгляді оцінки майна, а також за власною ініціативою суб'єкта оціночної діяльності. Підставою для проведення рецензування є письмовий запит до осіб, які відповідно до цієї статті мають право здійснювати рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна).

Рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) може виконувати оцінювач, який має не менш ніж дворічний досвід практичної діяльності з оцінки майна, експертні ради, що спеціально створені саморегульовальними організаціями оцінювачів з метою контролю за якістю оцінки майна, яка проводиться оцінювачами — членами саморегульовальної організації, оцінювачі, які мають не менш ніж дворічний досвід практичної діяльності з оцінки майна та працюють у Фонді державного майна України, а також інших органах.

Рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна), якщо значена оцінка погоджується, затверджується або приймається органом державної влади або органом місцевого самоврядування, є обов'язковим.

Якщо письмовим запитом про необхідність проведення рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) встановлюється вимога щодо надання висновку про вартість майна, така вимога задовольняється шляхом проведення оцінки майна. У цьому випадку рецензент здійснює або забезпечує здійснення оцінки майна в порядку, установленому нормативно-правовими актами з оцінки майна.

Рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) оцінювачем, який працює в органі державної влади, на запити органів державної влади або у зв'язку з виконанням своїх посадових обов'язків здійснюється в межах повноважень, визначених посадовими інструкціями. Якщо запитом органу державної влади передбачено надання висновку про вартість майна і підготовка зазначеного висновку вимагає проведення незалежної оцінки, органи державної влади забезпечують її проведення у порядку, встановленому Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні». В інших випадках рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) здійснюється на платній основі.

Звіт про оцінку об'єкта нерухомості не повинен допускати неоднозначного тлумачення або вводити в оману. Частіше всього звіти про оцінку використовуються з комерційною метою, коли достатньо скороченої форми звіту про оцінку, проте він повинен містити достатню інформацію для визначення бази оцінки. В звіті в обов'язковому порядку зазначаються дата проведення оцінки, нормативні та інструктивні матеріали, включаючи стандарти оцінки, мета і завдання її проведення, інші відомості, необхідні для повного й недвозначного тлумачення результатів, відображених у звіті.

Якщо при проведенні оцінки об'єкта визначається не ринкова вартість, а інші види вартості, у звіті повинні бути вказані критерії встановлення вартості об'єкта й причини відсутності можливості визначення ринкової вартості. Звіт також містить:

- юридичну адресу та адресу постійного проживання оцінювача та відомості, що дозволяє ідентифікувати його як професіонала;
- точний опис об'єкта оцінки — реквізити балансоутримувача й балансову вартість об'єкта;
- послідовність визначення ринкової або іншої вартості об'єкта оцінки та її підсумкову величину, а також обмеження й межі застосування отриманого результату;
- перелік документів, що використовуються оцінювачем і встановлюють кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки.

Оцінювач власноручно підписує звіт. Якщо комплекс об'єктів оцінювався декількома оцінювачами, звіт підписує кожний з них із зазначенням об'єктів, на яких проводилася оцінка.

В практиці оцінювачів найпоширенішою є форма звіту про оцінку об'єкта, що містить такі відомості:

- акт огляду об'єкта оцінки;
- короткий виклад основних чинників і висновків;
- основні положення та лімітуючі умови;
- відомості про оцінюваний об'єкт нерухомості;
- основні чинники, що впливають на ринкову вартість об'єкта нерухомості.

Звіт про оцінку об'єкта нерухомості також містить сертифікат ринкової вартості оцінюваного об'єкта.

Залежно від умов договору звіт може бути простим листом, складеним за стандартною формою, або пакетом документів, що підтверджують виконану роботу і отриманий результат за оцінкою об'єкта нерухомості з урахуванням ретельного аналізу ринкових даних, особливо в тих випадках, коли має місце екологічне забруднення.

Коли оцінювач у ході обстеження визначає проблеми, пов'язані із станом навколишнього середовища, він повинен з'ясувати природу та розміри забруднення на основі власних досліджень або санітарно-екологічної експертизи. В обов'язки оцінювача також входять рекомендації з проведення детальної експертизи, якщо в ході первинного обстеження були знайдені різні види забруднень. В тих випадках, коли були виявлені проблеми, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища або очікуються такі проблеми, оцінювач повинен рекомендувати проведення екологічної експертизи до початку процесу оцінки.

Відповідно до законодавства вартість, відображена у звіті про оцінку, може бути визнаною та рекомендованою для здійснення операцій з об'єктом нерухомості, якщо від дати складання звіту до дати здійснення операції або іншого акту з об'єктом пройшло не більше 6 місяців.

Проведенню незалежної оцінки майна передує підготовчий етап, на якому здійснюється: ознайомлення з об'єктом оцінки, характерними умовами угоди, для укладання якої проводиться оцінка; визначення бази оцінки; подання замовнику пропозицій стосовно істотних умов договору на проведення оцінки.

Незалежна оцінка майна проводиться у такій послідовності:

- укладання договору на проведення оцінки;
- ознайомлення з об'єктом оцінки, збирання та обробка вихідних даних та іншої інформації, необхідної для проведення оцінки;
- ідентифікація об'єкта оцінки та пов'язаних з ним прав, аналіз можливих обмежень та застережень, які можуть супроводжувати процедуру проведення оцінки та використання її результатів;

- вибір необхідних методичних підходів, методів та оціночних процедур, що найбільш повно відповідають меті оцінки та обраній базі, визначеному в договорі на проведення оцінки, та їх застосування;

- узгодження результатів оцінки, отриманих із застосуванням різних методичних підходів;

- складання звіту про оцінку майна та висновку про вартість об'єкта оцінки на дату оцінки;

- доопрацювання (актуалізація) звіту та висновку про вартість об'єкта оцінки на нову дату (у разі потреби).

Оцінювач самостійно здійснює пошук інформаційних джерел (за винятком документів, надання яких повинен забезпечити замовник оцінки згідно з договором), їх аналіз та виклад обґрунтованих висновків. При цьому оцінювач повинен проаналізувати всі інформаційні джерела, пов'язані з об'єктом оцінки, тенденції на ринку подібного майна, інформацію про угоди щодо цього майна, які використовуються у разі застосування порівняльного підходу, та іншу істотну інформацію. У разі неповноти зазначеної інформації або відсутності її взагалі у звіті про оцінку майна зазначається негативний вплив цього факту на результати оцінки.

2. Нормативні підходи щодо оцінки майна підприємств в Україні

Важливим питанням, що й досі залишається не достатньо врегульованим, є встановлення реальної та справедливої вартості майна, що надається у власність, відшкодовується чи просто реалізується. Нині методичні підходи оцінки майна в Україні, хоча й не у повній мірі, але досить виважено викладені у затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 року № 1891 Методиці оцінки майна.

Ця методика застосовується для проведення оцінки майна у таких випадках:

- приватизації (корпоратизації);
- створення підприємств (господарських товариств) на базі державного та комунального майна, а також майна господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна) у статутному фонді та у разі відчуження такого майна у випадках, встановлених законодавством, крім випадків відчуження майна згідно із Законом України «Про правовий режим майна у Збройних Силах України»;

- визначення вартості внесків учасників (засновників) господарських товариств у разі, коли до статутних фондів зазначених товариств вноситься

державне (комунальне) майно, майно господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна) у статутному фонді;

- визначення вартості цілісних майнових комплексів господарських товариств, до статутних фондів яких вноситься державне (комунальне) майно;
- виділення або визначення часток майна у спільному майні, в якому є державна (комунальна) частка;
- застави державного та комунального майна, а також майна господарських товариств з державною часткою (часткою комунального майна) у статутному фонді;
- повернення об'єктів приватизації у державну власність, у тому числі за рішенням суду.

Відповідно до цієї методики проводиться оцінка об'єктів у матеріальній формі (окрім земельних ділянок), об'єктів у нематеріальній формі та цілісних майнових комплексів. Незалежна оцінка майна проводиться відповідно до вимог національних стандартів з урахуванням положень цієї Методики та міжнародних стандартів оцінки.

За зверненнями правоохоронних органів оцінка майна проводиться відповідно до нормативно-правових актів, що були чинні на визначену відповідним органом дату, з використанням їх термінології.

Підготовчий етап до оцінки майна

Для визначення розміру статутного фонду відкритого акціонерного товариства, що створюється на базі державного (комунального) майна (крім об'єктів незавершеного будівництва, майна радгоспів, інших державних сільськогосподарських підприємств та підприємств рибного господарства, холдингових компаній) під час приватизації (корпоративізації), здійснюються такі роботи:

1) утворення державним органом приватизації (органом, уповноваженим управляти державним майном) інвентаризаційної комісії, визначення дати попередньої інвентаризації необоротних активів з метою складення їх основного переліку та дати оцінки;

2) проведення інвентаризаційною комісією попередньої інвентаризації необоротних активів та затвердження її результатів у строк, що не перевищує 15 календарних днів від дати попередньої інвентаризації, але не пізніше ніж за 10 календарних днів до дати оцінки;

3) складення інвентаризаційною комісією та затвердження державним органом приватизації (органом, уповноваженим управляти державним майном) основного переліку необоротних активів, що підлягають незалежній оцінці, у 5-денний строк після затвердження результатів попередньої інвентаризації;

4) подання матеріалів попередньої інвентаризації державному органу приватизації у строк, що не перевищує 26 календарних днів від дати оцінки;

5) відбір державним органом приватизації на конкурентних засадах суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання, який буде проводити незалежну оцінку необоротних активів, та укладення з ним договору на проведення незалежної оцінки у триденний строк, але не пізніше ніж за п'ять днів до дати оцінки;

6) проведення повної інвентаризації інших активів та зобов'язань, складення додаткового переліку необоротних активів за наслідками уточнення інвентаризаційною комісією результатів попередньої інвентаризації необоротних активів на дату оцінки. Матеріали повної інвентаризації та перелік необоротних активів подаються комісії з приватизації (корпоратизації) з метою їх розгляду та схвалення у строк, що не перевищує 20 календарних днів від дати оцінки;

7) подання схвалених протокольним рішенням комісії з приватизації (корпоратизації) та затверджених керівником державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном) матеріалів повної інвентаризації державному органу приватизації у строк, що не перевищує 25 календарних днів від дати оцінки.

У разі несвоєчасного подання державному органу приватизації переліків необоротних активів підприємства та зведених актів інвентаризації майна і складення їх з порушенням вимог методики оцінки майна, зазначені документи підлягають поверненню з метою призначення нової дати оцінки;

8) подання підприємством державному органу приватизації (замовнику незалежної оцінки) в повному обсязі вихідних даних щодо необоротних активів, що підлягають незалежній оцінці, у строк, що не перевищує 15 календарних днів від дати оцінки.

З метою визначення розміру статутного фонду відкритого акціонерного товариства (пайового фонду колективного сільськогосподарського підприємства), що створюється на базі майна радгоспів, інших державних сільськогосподарських підприємств, підприємств рибного господарства, під час приватизації на підготовчому етапі проводиться повна інвентаризація майна в такому порядку:

1) утворення державним органом приватизації інвентаризаційної комісії та визначення дати оцінки;

2) проведення інвентаризаційною комісією повної інвентаризації майна в один етап та подання до комісії з приватизації її результатів;

3) перевірка комісією з приватизації зведеного акта інвентаризації майна та його затвердження державним органом приватизації в місячний строк від визначеної дати оцінки;

4) у разі прийняття рішення державним органом приватизації — проведення аудиторської перевірки;

5) підготовка підприємством відомостей та подання їх до комісії з приватизації у строк, що не перевищує 35 календарних днів від дати оцінки;

6) складення за результатами повної інвентаризації майна, з урахуванням переоцінки повністю зношених за даними бухгалтерського обліку основних засобів, передавального балансу підприємства на дату оцінки та подання його разом з аудиторським висновком комісії з приватизації у строк, що не перевищує 45 календарних днів від дати оцінки.

З метою визначення вартості окремого індивідуально визначеного майна, об'єктів незавершеного будівництва та цілісних майнових комплексів, що підлягають приватизації, на підготовчому етапі здійснюється:

1) визначення державним органом приватизації дати оцінки та утворення інвентаризаційної комісії;

2) проведення інвентаризаційною комісією інвентаризації майна в один етап у строк, що не перевищує 15 календарних днів від дати інвентаризації;

3) для об'єктів незавершеного будівництва — проведення обстеження будівельного майданчика і технічного стану об'єкта;

4) відбір державним органом приватизації на конкурсних засадах суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання, який буде проводити незалежну оцінку у разі прийняття рішення про її проведення, та укладення з ним договору на проведення оцінки майна у строк, що не перевищує 20 календарних днів від дати інвентаризації;

5) складення і подання підприємством (балансоутримувачем) до державного органу приватизації зведеного акта інвентаризації та передавального балансу за результатами інвентаризації на дату оцінки (щодо цілісних майнових комплексів), у разі прийняття відповідного рішення державним органом приватизації — разом з висновками аудиторської перевірки фінансової звітності; акта обстеження будівельного майданчика, інвентаризаційних описів;

6) затвердження державним органом приватизації зведеного акта інвентаризації майна у строк, що не перевищує 20 календарних днів від дати оцінки;

7) підготовка та затвердження державним органом приватизації переліку майна, вартість якого вилучається з вартості цілісного майнового комплексу, у строк, що не перевищує 25 календарних днів від дати оцінки;

8) подання підприємством (балансоутримувачем) державному органу приватизації (замовнику незалежної оцінки) вихідних даних щодо індивідуально визначеного майна, цілісного майнового комплексу підприємства, необоротних активів, що приватизуються в складі цілісного майнового комплексу, у строк, що не перевищує 25 календарних днів від дати оцінки.

Щодо об'єктів у матеріальній формі, об'єктів у нематеріальній формі, часток (паїв, акцій), які належать підприємству (господарському товариству) з державною часткою (часткою комунального майна) у статутному фонді, та цілісних майнових комплексів, що відчужуються або передаються в заставу відповідно до законодавства, підготовчий етап передбачає:

1) відбір суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання та укладення з ним договору на проведення оцінки майна;

2) надання замовником оцінки вихідних даних, необхідних для проведення оцінки суб'єктом оціночної діяльності — суб'єктом господарювання відповідно до умов договору з ним.

Щодо часток (паїв, акцій) господарського товариства, що приватизуються, підготовчий етап передбачає:

- визначення державним органом приватизації дати оцінки та утворення інвентаризаційної комісії у складі представників господарського товариства;

- проведення інвентаризації на дату оцінки у строк, що не перевищує 25 календарних днів від дати оцінки (для господарських товариств, розмір державної частки в яких становить не менше ніж 25 відсотків). В інших випадках та у разі проведення оцінки часток (паїв, акцій) господарських товариств, розташованих за кордоном, використовуються результати останньої повної інвентаризації з урахуванням руху активів та зобов'язань до дати оцінки. Інвентаризація проводиться в один етап. До зведеного акта інвентаризації майна додаються оформлені в установленому порядку інвентаризаційні описи, довідка щодо врегулювання інвентаризаційних різниць, інші матеріали інвентаризації, а також перелік майна, що перебуває на відповідальному зберіганні, тимчасово ввезеного на митну територію України, майна (у тому числі суми коштів на придбання майна), додатково наданого господарському товариству іншими недержавними співзасновниками, але на дату оцінки не внесеного до статутного фонду. Зведений акт інвентаризації майна підлягає затвердженню керівником державного органу приватизації;

- проведення аудиторської перевірки з метою підтвердження правильності ведення бухгалтерського обліку господарським товариством (щодо господарських товариств з державною часткою не менше ніж 25 відсотків). Аудиторська перевірка проводиться за рахунок коштів господарського товариства у межах загального строку підготовки об'єкта до приватизації;

- відбір суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання та укладення з ним договору на проведення оцінки майна у місячний строк від дати оцінки;

- надання господарським товариством суб'єкту оціночної діяльності — суб'єкту господарювання вихідних даних, необхідних для проведення оцінки відповідно до умов договору, у тому числі балансу, складеного на дату оцінки.

Щодо об'єктів, які повертаються у державну власність, у тому числі за рішенням суду, підготовчий етап передбачає:

- 1) утворення державним органом приватизації інвентаризаційної комісії, до складу якої включаються представники державного органу приватизації, керівник підприємства та особа, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку. Очолює комісію представник державного органу приватизації;

- 2) визначення державним органом приватизації дати оцінки.

Якщо об'єкт приватизації повертається у державну власність на виконання відповідного рішення суду, датою оцінки є день набрання чинності відповідним рішенням суду. Дата оцінки є датою інвентаризації;

- 3) проведення інвентаризації в один етап та у строк, що не перевищує 15 календарних днів від дати оцінки, і подання її результатів на розгляд комісії з повернення об'єкта у державну власність. Інвентаризація проводиться у порядку, визначеному законодавством з питань бухгалтерського обліку та фінансової звітності;

- 4) затвердження державним органом приватизації зведеного акта інвентаризації майна у строк, що не перевищує 25 днів від дати оцінки;

- 5) відбір суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання та укладення з ним договору на проведення незалежної оцінки.

Інвентаризація майна проводиться в загальному порядку, встановленому законодавством, з урахуванням таких особливостей:

- представники державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном) до складу інвентаризаційної комісії, як правило, не включаються;

- інвентаризація майна здійснюється в два етапи;

- відповідальність за правильність проведення інвентаризації, своєчасність подання та достовірність її результатів покладається на голову інвентаризаційної комісії та її членів;

- за результатами інвентаризації складається зведений акт інвентаризації майна, що підписується головою та членами інвентаризаційної комісії та затверджується керівником державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном);

до зведеного акта інвентаризації майна додаються оформлені в установленому порядку інвентаризаційні описи та інші матеріали інвентаризації, а також матеріали, що підтверджують вжиття максимально можливих заходів згідно із законодавством щодо стягнення з дебіторів

простроченої заборгованості (у тому числі сумнівної та безнадійної), довідка з підтвердними документами щодо списання, продажу, передачі в оренду, до статутних фондів господарських товариств майна (у тому числі основних засобів), довідка про вибуття необоротних активів за період від дати прийняття рішення про приватизацію (включення до переліку підприємств, що підлягають корпоратизації) до дати оцінки, інші додаткові матеріали на вимогу комісії з приватизації (корпоратизації) або державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном), довідка щодо врегулювання інвентаризаційних різниць, виявлених під час інвентаризації.

У разі порушення порядку проведення інвентаризації майна або виявлення фактів невідповідності даних інвентаризації майна даним бухгалтерського обліку, неповноти або недостовірності матеріалів, поданих інвентаризаційною комісією комісії з приватизації (корпоратизації) чи державному органу приватизації, незаконності здійснених підприємством операцій щодо списання, оренди, відчуження чи переоцінки майна комісія з приватизації (корпоратизації) або відповідальний працівник державного органу приватизації повідомляє про це керівника державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном) та інвентаризаційну комісію.

Інвентаризаційна комісія у 5-денний строк від дати офіційного повідомлення про виявлені факти невідповідності або порушень здійснює заходи щодо приведення у відповідність матеріалів інвентаризації та подає виправлені матеріали комісії з приватизації (корпоратизації) на повторну перевірку. Незаконно списане, списане, але фактично наявне майно підлягає включенню до інвентаризаційних описів, оцінці та приватизації.

Державні органи приватизації (органи, уповноважені управляти державним майном) разом з керівництвом підприємства до реєстрації відкритого акціонерного товариства (продажу майна) здійснюють заходи щодо приведення у відповідність із законодавством правовідносин оренди державного майна, повернення в державну власність незаконно відчуженого майна або визначають механізм компенсації державі його вартості. У разі неможливості здійснення таких заходів державний орган приватизації (орган, уповноважений управляти державним майном) повідомляє правоохоронні органи про виявлені факти порушень.

Аудиторська перевірка під час проведення оцінки цілісних майнових комплексів підприємств, що приватизуються, проводиться за кошти таких підприємств. Метою аудиторської перевірки є підтвердження правильності ведення бухгалтерського обліку підприємства на дату оцінки, складення передавального балансу на дату оцінки за результатами переоцінки необо-

ротних активів підприємства; а для підприємств, які орендують державне майно, — також підтвердження джерел придбання орендарем за час оренди необоротних активів, що належать державі.

Аудиторська перевірка проводиться у межах строків підготовки об'єкта до приватизації.

Для проведення незалежної оцінки майна суб'єкти оціночної діяльності — суб'єкти господарювання визначаються державними органами приватизації у таких випадках:

приватизації (корпоратизації);

внесення державного або комунального майна до статутних фондів господарських товариств, у тому числі холдингових і державних акціонерних компаній;

повернення об'єктів приватизації у державну власність.

Відбір суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання здійснюється на конкурсних засадах у порядку, що встановлюється Фондом державного майна.

В інших випадках проведення незалежної оцінки майна відповідно до вимог методики оцінки майна відбір суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання здійснюється замовником такої оцінки самостійно.

Укладення договору на проведення оцінки майна здійснюється в порядку, встановленому Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні». При цьому державні органи приватизації виступають замовниками оцінки майна, яка проводиться для цілей приватизації (корпоратизації), у тому числі для створення холдингових і державних акціонерних компаній, а також у випадках повернення об'єктів приватизації у державну власність.

Державні органи приватизації можуть виступати замовниками оцінки майна, яка проводиться у разі внесення державного майна до статутних фондів господарських товариств.

В інших випадках замовниками оцінки майна виступають особи, яким зазначене майно належить на законних підставах або у яких майно перебуває на законних підставах, а також ті, які замовляють проведення оцінки майна за дорученням зазначених осіб.

За результатами виконання умов договору на проведення оцінки майна укладається акт приймання-передачі робіт з незалежної оцінки майна.

Порядок погодження та затвердження оцінки майна

Прийняття, погодження та затвердження оцінки майна державними органами приватизації, органами, уповноваженими управляти держав-

ним майном, чи виконавчими органами відповідних органів місцевого самоврядування здійснюється на підставі результатів рецензування звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) згідно із Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» та національними стандартами.

Затвердження оцінки майна здійснюється шляхом видання наказу про затвердження акта оцінки майна або скріплення печаткою та підписом керівника державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном) чи виконавчого органу відповідного органу місцевого самоврядування висновку про вартість майна. Погодження висновку про вартість майна здійснюється шляхом скріплення його печаткою та підписом керівника відповідного органу або іншої уповноваженої на це особи.

Державні органи приватизації затверджують оцінку майна у випадках приватизації; погоджують висновки про вартість майна, що належить державі та іншим засновникам, у випадках внесення державного майна до статутних фондів господарських товариств (визначення вартості внесків), а також у випадках відчуження державного майна (за винятком випадків примусового відчуження майна відповідно до законодавства), застави майна відкритих акціонерних товариств з державною часткою у статутному фонді в порядку, визначеному законодавством.

Акти оцінки майна, складені під час корпоратизації підприємств, затверджуються органами, уповноваженими управляти державним майном цих підприємств. Акти оцінки майна та висновки про вартість майна, складені під час приватизації комунального майна, затверджуються виконавчими органами органів місцевого самоврядування.

Висновок про вартість майна повинен відповідати вимогам, встановленим Національним стандартом № 1.

Вимоги до змісту, форми та порядку складення актів оцінки майна, у тому числі пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, встановлюються нормативно-правовими актами з питань оцінки майна, майнових прав та професійної оціночної діяльності.

Акти оцінки майна, складені для цілей приватизації (корпоратизації), для реєстрації статуту відкритих акціонерних товариств, підписання договору купівлі-продажу майна, крім пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, оголошення умов продажу майна, у тому числі повторного продажу, дійсні протягом шестимісячного строку від дати їх затвердження.

Акти оцінки пакетів акцій відкритих акціонерних товариств для приватизації конкурентними способами відповідно до законодавства,

для оголошення умов продажу майна, у тому числі повторного продажу, дійсні протягом дев'ятимісячного строку від дати їх затвердження.

Дію акта оцінки майна, у тому числі пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, може бути продовжено наказом відповідного органу, який його затвердив, на строк, що не перевищує одного року від дати затвердження.

Акти оцінки майна, у тому числі пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, строк дії яких закінчився, є недійсними.

Висновок про вартість майна, складений для цілей приватизації майна шляхом викупу або продажу конкурентними способами (для договору купівлі-продажу, оголошення умов продажу, у тому числі повторного продажу), дійсний протягом шестимісячного строку від дати його затвердження. Дія висновку про вартість майна продовжується наказом відповідного органу, який його затвердив, на строк, що не перевищує одного року від дати затвердження.

Висновок про вартість пакета акцій відкритого акціонерного товариства, що підлягає продажу одному покупцю відповідно до вимог законодавства, дійсний протягом місяця від дати його затвердження.

Висновок про вартість майна у разі його використання для цілей реєстрації статуту господарського товариства, що створюється на базі державного та комунального майна, або уточнення його розміру в частині вартості внесків учасників (засновників) дійсний протягом шести-місячного строку від дати оцінки.

Встановлення розміру статутного фонду товариств

Визначення розміру статутного фонду ВАТ, що створюється в процесі приватизації (корпоратизації)

Розмір статутного фонду ВАТ, що створюється на базі державного та комунального майна (окрім майна радгоспів, інших державних сільськогосподарських підприємств та підприємств рибного господарства), у тому числі переданого в оренду, визначається шляхом проведення стандартизованої оцінки цілісного майнового комплексу. Розмір статутного фонду ВАТ, що створюється на базі комунального майна, визначається згідно з методикою оцінки майна.

Стандартизована оцінка цілісного майнового комплексу для визначення розміру статутного фонду ВАТ проводиться на підставі даних передавального балансу підприємства, складеного на дату оцінки за результатами інвентаризації майна, в якому відображено результати переоцінки необоротних активів; договору оренди з додатками до нього (у тому числі балансу, що додається до договору оренди); іншої інформації, необхідної для проведення оцінки майна.

За результатами проведення стандартизованої оцінки складається акт.

Проведення оцінки з метою визначення розміру статутного фонду ВАТ передбачає:

1) проведення суб'єктом оціночної діяльності — суб'єктом господарювання незалежної оцінки необоротних активів згідно з основним та додатковим переліками і подання висновку про вартість майна та звіту про оцінку майна державному органу приватизації для рецензування у строк, що не перевищує 35 календарних днів від дати оцінки;

2) проведення державним органом приватизації рецензування звіту про оцінку майна у строк, що не перевищує 13 календарних днів від дати його надходження;

3) подання державним органом приватизації комісії з приватизації (корпоратизації) матеріалів незалежної оцінки необоротних активів з метою їх надання підприємству для складення передавального балансу у строк, що не перевищує 48 календарних днів від дати оцінки;

4) складення підприємством передавального балансу на дату оцінки за результатами інвентаризації та переоцінки необоротних активів і подання його разом з висновками аудиторської перевірки та іншими матеріалами, що вимагаються для проведення оцінки, комісії з приватизації (корпоратизації) у строк, що не перевищує 52 календарних днів від дати оцінки;

5) складення комісією з приватизації (корпоратизації) акта оцінки майна підприємства, подання його для рецензування державному органу приватизації (органу, уповноваженому управляти державним майном) та за наслідками рецензування — його затвердження керівниками цих органів у строк, що не перевищує 55 календарних днів від дати оцінки.

Підготовка та затвердження акта оцінки здійснюється у двомісячний строк від дати оцінки. У разі неможливості затвердження з поважних причин акта оцінки майна в установлені строки або виникнення необхідності у додатковому рецензуванні звіту про оцінку майна (акта оцінки майна) строк подання та затвердження акта оцінки майна за рішенням державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном) продовжується, але не більше, ніж на 45 календарних днів.

До майна, що включається у сукупну вартість цілісного майнового комплексу, належать:

- необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи, інші необоротні активи);

- оборотні активи (запаси, векселі одержані, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти, інші оборотні активи);

- витрати майбутніх періодів.

Об'єкти фінансового лізингу, що обліковуються на балансі державного підприємства (лізингоодержувача), у сукупну вартість цілісного майнового комплексу не включаються. Сума довгострокових зобов'язань, що включає зобов'язання з фінансового лізингу, зменшується на суму зобов'язання, яка виникла у державного підприємства (лізингоодержувача) з одержанням такого об'єкта, і не включається в суму довгострокових зобов'язань, на які зменшується сукупна вартість цілісного майнового комплексу.

Чиста вартість цілісного майнового комплексу підприємства (ЧВ) визначається за формулою:

$$\text{ЧВ} = (\text{Н} + \text{О} + \text{М}) - (\text{В} + \text{Д} + \text{П}),$$

де Н — вартість необоротних активів;

О — вартість оборотних активів;

М — вартість витрат майбутніх періодів;

В — вартість забезпечень наступних витрат і платежів;

Д — вартість довгострокових зобов'язань;

П — вартість поточних зобов'язань.

Якщо чистої вартості цілісного майнового комплексу, одержаної за результатами розрахунку, не вистачає для реєстрації ВАТ в порядку, визначеному законодавством, державним органом приватизації (органом, уповноваженим управляти державним майном) розглядається питання про зупинення приватизації (корпоратизації) підприємства шляхом створення ВАТ та визначення іншого способу його приватизації.

Для визначення розміру статутного фонду ВАТ чиста вартість цілісного майнового комплексу зменшується на вартість державного житлового фонду, об'єктів, що не підлягають приватизації, та іншого майна, щодо якого комісією з приватизації (комісією з корпоратизації) приймається рішення про його вилучення з чистої вартості цілісного майнового комплексу.

Розмір статутного фонду ВАТ, що створюється на базі майна державного підприємства (СФдп), визначається за формулою:

$$\text{СФдп} = \text{ЧВ} - \text{ЖФ} - \text{НП} - \text{ІМ},$$

де ЖФ — вартість державного житлового фонду;

НП — вартість об'єктів, що не підлягають приватизації;

ІМ — вартість іншого майна, щодо якого комісією з приватизації (комісією з корпоратизації) приймається рішення про його вилучення з чистої вартості цілісного майнового комплексу.

Розмір статутного фонду ВАТ, що створюється в процесі приватизації на базі державного майна, переданого в оренду, та майна орендаря (СФор), визначається:

$$\text{СФор} = \text{Чд} + \text{Чор},$$

де Чд — вартість державної частки в статутному фонді товариства;

Чор — вартість частки орендаря в статутному фонді товариства.

При цьому величина Чд визначається за формулою:

$$\text{Чд} = \text{Н} + \text{ВО} + \text{АМ} + \text{Р},$$

де Н — вартість необоротних активів, що належать державі, у т. ч. вартість необоротних активів, придбаних під час оренди за рахунок амортизаційних відрахувань, нарахованих на орендовані необоротні активи, та коштів від реалізації орендованих необоротних активів, а також за рахунок коштів державного цільового фінансування та державних цільових надходжень;

ВО — оціночна вартість оборотних активів, зданих в оренду;

АМ — амортизаційні відрахування, нараховані на орендовані необоротні активи та не використані на дату оцінки;

Р — залишок коштів від реалізації орендованих необоротних активів (невикористаних для придбання необоротних активів та не врахованих при визначенні показника Н) та залишок коштів державного цільового фінансування і державних цільових надходжень.

При визначенні вартості частки держави (комунального майна) в статутному фонді відкритого акціонерного товариства враховується передбачений умовами договору оренди порядок використання амортизаційних відрахувань на орендовані необоротні активи.

Вартість частки орендаря (Чор) визначається за формулою:

$$\text{Чор} = \text{ЧВ} - \text{Чд}.$$

Оціночна вартість оборотних активів, зданих в оренду, договір оренди цілісних майнових комплексів яких був укладений до набрання чинності Законом України від 14 березня 1995 р. № 98 «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про оренду майна державних підприємств та організацій», визначається за показниками балансу, який був складений під час передачі цих активів в оренду, шляхом індексації чистої вартості оборотних активів за формулою:

$$\text{ВО} = (\text{Зз} + \text{Фа} - \text{Кр}) \times \text{К}_i,$$

де Z_3 — вартість запасів і затрат, включених до валюти балансу;

F_a — вартість фінансових активів (інші позаоборотні активи, грошові кошти, розрахунки та інші активи);

K_r — кредиторська заборгованість (довгострокові пасиви, розрахунки та інші короткострокові пасиви, резерви майбутніх витрат і платежів);

K_i — коефіцієнт індексації вартості оборотних засобів, зданих в оренду, залежно від дати укладення договору оренди.

Коефіцієнт індексації вартості оборотних засобів, зданих в оренду (K_i), визначається шляхом множення розрахованого станом на 1 січня 2001 р. базового коефіцієнта індексації залежно від дати укладення договору оренди згідно з додатком 5 на річний індекс інфляції починаючи з 2001 року до року, в якому визначено дату оцінки, якщо річний індекс інфляції перевищує 110 відсотків.

У разі коли кредиторська заборгованість перевищує суму вартості запасів і затрат та фінансових активів, зданих в оренду, значення показника ВО дорівнює нулю.

За наявності заборгованості орендаря щодо викупу оборотних активів для підприємств, договір оренди з якими було укладено після набрання чинності Законом України від 14 березня 1995 р. № 98 «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про оренду майна державних підприємств та організацій», а також у разі наявності простроченої заборгованості орендаря за оренду державного майна державний орган приватизації має право прийняти рішення про визначення дати оцінки після повного погашення орендарем цієї заборгованості.

У разі коли частка орендаря становить від'ємну величину, комісія з приватизації може прийняти рішення:

- щодо включення до акта оцінки майна зобов'язань орендаря пооб'єктно у сумі, що не перевищує вартість майна орендаря, яке включено до акта оцінки майна. Першочерговому включенню підлягають зобов'язання перед бюджетами всіх рівнів та трудовим колективом. У разі невиключення комісією до акта оцінки майна зобов'язань, які забезпечені заставою майна орендаря, зазначене майно орендаря до статутного фонду також не включається. При цьому ВАТ стає правонаступником тільки тих зобов'язань орендаря (пооб'єктно та у сумі), що зазначені в акті оцінки майна, а до акта оцінки майна додається довідка — розшифрування складу та вартості зазначених зобов'язань, яку складано на підставі результатів інвентаризації;

- щодо визначення розміру статутного фонду ВАТ виключно на базі державного майна;

- щодо порушення питання про зупинення процесу приватизації до поліпшення фінансового стану орендаря.

У разі відмови орендаря виступити засновником ВАТ або прийняття рішення комісією з приватизації щодо визначення розміру статутного фонду ВАТ виключно на базі державного майна розмір статутного фонду такого товариства (СФдм) визначається на базі державного майна, що передавалось в оренду, та придбаних під час оренди необоротних активів, залишку коштів від реалізації орендованих необоротних активів, залишку коштів державного цільового фінансування та державних цільових надходжень, за формулою:

$$\text{СФдм} = \text{Нд} - \text{ЖФ} - \text{НП} - \text{ІМ} + \text{А},$$

де Нд — необоротні активи, що належать державі, у т. ч. джерелом придбання яких за час оренди були амортизаційні відрахування на державне майно, кошти, отримані від реалізації орендованих необоротних активів, а також кошти державного цільового фінансування та державних цільових надходжень;

А — активи (необоротні та оборотні) на суму невикористаних амортизаційних відрахувань на орендовані необоротні активи, залишку коштів, отриманих від реалізації орендованих необоротних активів, а також невикористаних коштів державного цільового фінансування та державних цільових надходжень.

У разі виявлення комісією з приватизації фактів незаконно здійснених за час оренди операцій стосовно списання орендованого майна, передачі його в суборенду, відчуження тощо компенсація орендарем вартості такого майна здійснюється відповідно до законодавства.

Незалежній оцінці підлягають необоротні активи підприємства, зазначені в переліках (основному та додатковому), що підлягають внесенню до статутного фонду ВАТ, яке створюється. Необоротні активи, що підлягають вилученню з чистої вартості цілісного майнового комплексу, не переоцінюються. Додатково виявлені під час проведення незалежної оцінки майна необоротні активи, у тому числі нематеріальні активи, оцінюються (переоцінюються) та включаються у звіт про оцінку та висновок про вартість необоротних активів.

Переоцінка необоротних активів та оформлення звіту про оцінку майна здійснюється в порядку та на методичних засадах, визначених національними стандартами.

Оцінці підлягають необоротні активи як зазначені у переліках, так і виявлені безпосередньо оцінювачами під час обстеження об'єкти оцінки. Необоротні активи переоцінюються шляхом визначення їх ринкової вартості, залишкової вартості заміщення (відтворення), вартості ліквідації. При цьому спеціалізоване майно оцінюється за залишковою вартістю заміщення. Необоротні активи, які не переоцінюються, включа-

ються до зазначеного висновку за їх залишковою вартістю, наведеною в основному та додатковому переліках необоротних активів.

Вихідними даними про фізичні характеристики основних засобів, що можуть бути віднесені до нерухомого майна (крім земельних ділянок), та незавершеного будівництва є:

- документи бюро технічної інвентаризації;
- проектно-кошторисна документація щодо будівництва об'єкта оцінки у разі, якщо під час ідентифікації об'єкта оцінки оцінювачем не виявлено розбіжностей між фактичними фізичними характеристиками об'єкта оцінки та такою документацією;

- документи натурних обмірів об'єкта оцінки та документи, що засвідчують фізичний (технічний) стан поліпшень, здійснених спеціалізованими організаціями, які відповідно до вимог законодавства мають право проводити зазначені роботи;

- у разі відсутності будь-яких із зазначених вище документів — документ, що засвідчує здійснення натурних обмірів або обстеження фізичного (технічного) стану, що виконані власником майна (балансоутримувачем) або особою, що уповноважена управляти цим майном, скріплений печаткою та підписом керівника суб'єкта господарювання, або безпосередньо оцінювачем, який проводить оцінку, скріплений печаткою та підписом керівника суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання.

Вихідними даними про технічні та функціональні характеристики основних засобів, що належать до рухомого майна (машин, обладнання, транспортних засобів тощо), є:

- надані підприємством паспорти або інші документи з відомостями про технічні характеристики майна;

- у разі визначення вартості ліквідації майна — відомості про наявність дорогоцінних металів та каміння, що містяться у його складі, тощо;

- акти технічного стану;

- інші документи, що містять відомості про технічні характеристики, склад, необхідні витрати на відновлювальний ремонт або ліквідацію тощо.

Зазначені вихідні дані додаються до звіту про оцінку майна.

Будь-яке майно (частка майна), придбане орендарем за час оренди за рахунок державних коштів або таких, що визнані комісією з приватизації державними (у тому числі майно, придбане за рахунок амортизаційних відрахувань, нарахованих на орендовані необоротні активи, коштів, отриманих орендарем за рахунок реалізації орендованого майна, а також за рахунок коштів державного цільового фінансування та державних цільових надходжень); а також невід'ємні поліпшення орендованого май-

на, здійснені орендарем без згоди орендодавця, включається до вартості державної частки. Підставою для визнання комісією з приватизації правильності розподілу майна, набутого за час оренди, між орендарем та державою є договір оренди з додатками до нього, висновки аудиторської перевірки, проведеної на дату оцінки, інші додаткові матеріали, що можуть вимагатися нею для прийняття відповідного рішення.

Вартість нематеріальних активів, узятих на облік під час оренди, або наявність у складі майна орендаря довгострокових фінансових інвестицій, що отримані орендарем шляхом внесення нематеріальних активів, можуть бути підставою для прийняття рішення державним органом приватизації або комісією з приватизації про проведення додаткової експертизи щодо вартості та права власності орендаря на зазначене майно шляхом залучення інших кваліфікованих та уповноважених осіб.

У разі виявлення за результатами експертизи нематеріальних активів, що містяться у складі майна орендаря, або зазначених вище довгострокових фінансових інвестицій, які не можуть бути ідентифіковані як нематеріальні активи або фактично не належать орендарю, комісія з приватизації приймає рішення про невключення вартості зазначеного майна до частки орендаря в статутному фонді відкритого акціонерного товариства, яке створюється, та інформує про це державний орган приватизації.

Нематеріальні активи, відображені і не відображені в бухгалтерському обліку, ідентифікуються та оцінюються в процесі проведення незалежної оцінки пооб'єктно із застосуванням витратного та дохідного підходів.

У разі коли комісією з приватизації (корпоратизації) підприємства прийнято рішення про вилучення вартості об'єкта незавершеного будівництва (державного майна або майна орендаря) з чистої вартості цілісного майнового комплексу, вилученню підлягає також вартість устаткування для монтажу, придбаного для забезпечення його функціонування. При цьому зазначені вище об'єкти не переоцінюються, а вилучаються за вартістю, відображеною в бухгалтерському обліку.

У разі коли орендарем за час оренди були освоєні капітальні інвестиції, здані в оренду, або зазначені капітальні інвестиції здійснювалися за рахунок державних коштів, для визначення державної частки та частки орендаря у вартості об'єкта, введеного орендарем до складу основних засобів, здійснюється розрахунок поточної вартості витрат на створення (придбання) цього об'єкта окремо за витратами держави та орендаря. Зазначений розрахунок є підставою для врахування часток держави та орендаря під час визначення вартості об'єкта.

У такому ж порядку визначається розподіл вартості об'єктів незавершеного будівництва (включаючи обладнання для монтажу), що міс-

тять витрати держави та орендаря, у разі прийняття рішення про включення зазначеного майна до статутного фонду ВАТ, що створюється. Комісія з приватизації відображає вартість частки держави та частки орендаря в об'єкті у відповідному рядку акта оцінки майна підприємства та включає до сукупної вартості цілісного майнового комплексу.

Довгострокові фінансові інвестиції переоцінюються відповідно до вимог національних стандартів. При цьому довгострокові фінансові інвестиції, крім тих, що обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, у разі прийняття рішення про їх включення до статутного фонду ВАТ, що створюється під час приватизації (корпоратизації), переоцінюються:

- шляхом застосування порівняльного підходу;
- іншими обґрунтованими у звіті про оцінку майна способами.

Матеріальні носії інформації, яка є державною таємницею, вилучаються з чистої вартості цілісного майнового комплексу, що підлягає приватизації (корпоратизації).

Результати оцінки розміру статутного фонду ВАТ, що створюється на базі державного майна (на базі державного майна та майна орендаря), фіксуються в акті оцінки майна підприємства під час приватизації (корпоратизації). Акт оцінки майна складається та підписується комісією з приватизації (корпоратизації) підприємства та затверджується керівником державного органу приватизації (керівником органу, уповноваженого управляти державним майном) у строк, що не перевищує двох місяців від визначеної дати оцінки.

До акта оцінки майна під час приватизації (корпоратизації), додаються такі матеріали:

- накази державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном) про утворення інвентаризаційної комісії та проведення інвентаризації, визначення дати оцінки та проведення оцінки вартості майна з метою створення ВАТ;

- матеріали інвентаризації майна підприємства (протоколи засідання інвентаризаційної комісії, зведений акт інвентаризації майна, складений згідно з додатком 6, інвентаризаційні описи тощо);

- переліки необоротних активів, що підлягають незалежній оцінці;
- передавальний баланс підприємства;
- висновок аудиторської перевірки;
- висновок про вартість майна та звіт (звіти) про оцінку майна з додатками до нього;
- оформлені в установленому порядку протоколи засідання комісії з приватизації (корпоратизації) щодо розгляду та схвалення матеріалів інвентаризації;

- інші додаткові матеріали, які роз'яснюють результати оцінки майна.

Визначення розміру статутного фонду ВАТ, що створюється на базі майна державних сільськогосподарських підприємств та підприємств рибного господарства

Розмір статутного фонду ВАТ (пайовий фонд колективного сільськогосподарського підприємства), що створюється на базі майна радгоспів, інших державних сільськогосподарських підприємств та підприємств рибного господарства, розраховується на підставі передавального балансу підприємства, складеного за результатами повної інвентаризації з урахуванням переоцінки повністю зношених за даними бухгалтерського обліку основних засобів.

Для розрахунку розміру статутного фонду ВАТ (пайового фонду колективного сільськогосподарського підприємства) застосовується стандартизована оцінка.

Переоцінка повністю зношених за даними бухгалтерського обліку основних засобів здійснюється комісією з приватизації з урахуванням строку їх корисного використання, визначеного підприємством, виходячи з технічного стану об'єкта та можливості його подальшого використання.

Оціночна вартість повністю зношеного основного засобу визначається шляхом множення його первісної вартості на коефіцієнт придатності.

Коефіцієнт придатності ($K_{пр}$) розраховується за формулою:

$$K_{пр} = \frac{C_k}{C_3},$$

де C_k — очікуваний строк корисного використання основного засобу від дати оцінки, у місяцях;

C_3 — загальний строк експлуатації основного засобу залежно від класифікації, у місяцях.

Значення показника C_3 залежно від класифікації основних засобів дорівнюють для:

- будинків, споруд та передавальних пристроїв — 480 місяців;
- машин, обладнання та транспортних засобів — 96 місяців;
- інструментів, приладів — 60 місяців;
- меблів — 120 місяців;
- інших об'єктів — 108 місяців.

За результатами переоцінки повністю зношених за даними бухгалтерського обліку основних засобів комісія з приватизації в п'ятиденний строк від дати надання підприємством вихідних даних складає акт переоцінки. Акт переоцінки надається підприємству для відображення даних переоцінки в передавальному балансі та подання його комісії з приватизації.

Акт оцінки майна складається комісією з приватизації та подається державному органу приватизації не пізніше ніж за десять календарних днів до дати завершення підготовки та затвердження плану приватизації. За результатами рецензування акт оцінки майна подається комісією з приватизації на розгляд та затвердження керівником державного органу приватизації у строк, передбачений законодавством для складання проекту плану приватизації.

Особливості визначення вартості внесків учасників та засновників до статутних фондів господарських товариств

Порядок оцінки майна відповідно до цього розділу застосовується у разі створення господарських товариств, у тому числі державних акціонерних та холдингових компаній, на базі державного майна та майна, що є у комунальній власності, для визначення вартості внесків учасників та засновників, якщо до статутного фонду господарського товариства вносяться державне майно (майно, що є у комунальній власності) або майно господарського товариства з державною часткою (часткою комунального майна).

Вартість внесків усіх учасників та засновників господарських товариств, у тому числі у разі їх створення, визначається за результатами проведення незалежної оцінки. Незалежній оцінці передують проведення інвентаризації майна та аудиторської перевірки (щодо цілісних майнових комплексів, які є внеском) у порядку згідно із законодавством.

Незалежну оцінку державного майна та майна, що є у комунальній власності, проводить суб'єкт оціночної діяльності — суб'єкт господарювання, якого відібрано на конкурсних засадах у порядку, визначеному ФДМУ. Інші учасники та засновники господарського товариства визначають суб'єкта оціночної діяльності — суб'єкта господарювання, який проведитиме незалежну оцінку, самостійно.

Незалежна оцінка проводиться з використанням методичних підходів, методів, оціночних процедур та баз оцінки у порядку, передбаченому національними стандартами.

У разі коли внеском учасника (засновника) є цілісний майновий комплекс, його ринкова вартість визначається переважно із застосуванням майнового та дохідного підходів з подальшим узгодженням результатів оцінки, отриманих за цими підходами. У разі коли внеском учасника (засновника) з боку держави є пакет акцій ВАТ, створеного в процесі приватизації (корпоратизації), його вартість не може бути нижчою вартості, яка визначена в порядку, встановленому методикою оцінки майна для початкової вартості пакетів акцій, що підлягають продажу на конкурсі. Вартість внеску учасника з боку держави у формі частки (паю, акції) в статутному фонді господарського товариства не може бути нижчою номінальної вартості частки (паю, акції) згідно із статутни-

ми документами, збільшеної на відповідну частку вартості власного капіталу такого товариства (без урахування вартості статутного капіталу), що відповідає державній частці.

У разі коли державна акціонерна або холдингова компанія стає правонаступником прав та обов'язків державного підприємства, цілісний майновий комплекс якого вноситься до статутного фонду, його розмір визначається засновником згідно із загальними методичними засадами формування статутних фондів відкритих акціонерних товариств на базі державного майна, встановленими методикою оцінки майна. За результатами такої оцінки складається акт оцінки майна, що підписується відповідальними особами засновника та затверджується його керівником у встановленому порядку.

У разі внесення до статутного фонду господарського товариства, що створюється (створене) за участю орендаря, цілісного майнового комплексу державного підприємства, переданого в оренду, внесенню до статутного фонду з боку держави також підлягає державне майно — амортизаційні відрахування на орендовані необоротні активи, невикористані за час оренди, кошти від реалізації орендованих необоротних активів, кошти державного цільового фінансування та державних цільових надходжень, а також придбане за час оренди майно за рахунок зазначених джерел.

При використанні загальних методичних засад, визначених методикою оцінки майна для формування статутного фонду ВАТ, що утворюється на базі державного майна, у разі прийняття рішення про внесення до статутного фонду ВАТ (господарського товариства) оцінюється державне майно або майно, що є у комунальній власності (необоротні та оборотні активи), яке:

- не було відображене у матеріалах інвентаризації під час приватизації (корпоратизації);
- щодо якого знято заборону на приватизацію;
- отримане (придбане) державним підприємством у період між датою оцінки та датою його державної реєстрації як ВАТ;
- отримане ВАТ (господарським товариством).

Дата оцінки визначається наказом керівника державного органу приватизації (органу, уповноваженого управляти державним майном або майном, що є у комунальній власності).

Особливості оцінки об'єктів нерухомого майна

З метою якомога більш повного встановлення вартості того чи іншого об'єкта нерухомості доцільним є виокремлення оцінки об'єктів у матеріальній формі, цілісних майнових комплексів, пакетів акцій від-

критих акціонерних товариств, створених у процесі приватизації, що належать державі, часток (паїв, акцій), об'єктів незавершеного будівництва.

Особливості оцінки об'єктів у матеріальній формі

До об'єктів у матеріальній формі застосовується незалежна оцінка. Незалежна оцінка окремого індивідуально визначеного майна, що приватизується, проводиться у двомісячний строк від дати оцінки. При цьому звіт про оцінку та висновок про вартість подаються до державного органу приватизації на рецензування та затвердження не пізніше ніж за 15 календарних днів до закінчення вищезазначеного строку.

Вибір баз оцінки об'єктів у матеріальній формі регулюється вимогами національних стандартів з урахуванням особливостей, встановлених методикою оцінки майна. При цьому враховується строк корисного використання таких об'єктів, належність їх до спеціалізованого майна, майна спеціального призначення або спеціальної конструкції.

У випадках викупу або обміну об'єктів у матеріальній формі одночасно з ринковою вартістю може визначатися також їх спеціальна вартість.

Для визначення початкової вартості окремого індивідуально визначеного майна, що приватизується шляхом продажу на аукціоні (конкурсі), застосовується ринкова вартість, а спеціалізованого майна, майна спеціального призначення або спеціальної конструкції — залишкова вартість заміщення (відтворення).

Вартість орендованого нерухомого майна під час приватизації на аукціоні (конкурсі) або шляхом викупу у разі прийняття рішення про компенсацію орендарю вартості невід'ємних поліпшень, здійснених за рахунок власних коштів за час оренди, визначається на підставі оцінки його ринкової вартості та ринкової вартості невід'ємних поліпшень орендованого майна.

Для визначення ринкової вартості невід'ємних поліпшень орендованого нерухомого майна розраховується різниця між ринковою вартістю нерухомого майна на дату оцінки виходячи з ринкової вартості подібного майна з урахуванням невід'ємних поліпшень, що здійснені орендарем, та його ринковою вартістю на дату оцінки виходячи з ринкової вартості подібного майна, яке не містить зазначених поліпшень. Ринкова вартість невід'ємних поліпшень орендованого нерухомого майна визнається у сумі, що не перевищує фактично сплаченої суми коштів орендаря у здійсненні ідентифікованих невід'ємних поліпшень. Під час оцінки встановлюється питома вага часток держави та орендаря у ринковій вартості орендованого нерухомого майна.

Для продажу нерухомого майна, яке перебуває в оренді, на аукціоні (конкурсі) та щодо якого прийнято рішення про компенсацію не-

від'ємних поліпшень, його ринкова вартість та ринкова вартість поліпшень, визначені на дату оцінки, є початковою вартістю такого майна.

У разі, коли в процесі продажу початкова вартість орендованого нерухомого майна зростає, покупець оплачує кошти за державну частку в об'єкті приватизації, які дорівнюють фактичній ціні продажу орендованого нерухомого майна, що містить невід'ємні поліпшення, за вирахуванням ринкової вартості таких поліпшень, визначеної під час оцінки.

У випадку, коли в процесі продажу ціна продажу орендованого нерухомого майна зменшилася порівняно з його початковою вартістю, покупець сплачує кошти за державну частку в об'єкті приватизації, яка дорівнює фактичній ціні продажу орендованого нерухомого майна, скоригованій з урахуванням питомої ваги державної частки у ньому, визначеній у процесі оцінки. Втрата вартості орендованого нерухомого майна в процесі такого продажу визнається його економічним зносом.

Порядок оцінки орендованого нерухомого майна, що містить невід'ємні поліпшення, здійснені за час його оренди, під час приватизації, встановлюється ФДМУ. Цим порядком також визначається процедура ідентифікації невід'ємних поліпшень, здійснених за рахунок коштів орендаря.

Продаж об'єкта у матеріальній формі одному покупцю, що зареєстрований учасником аукціону (конкурсу), може відбуватися за ціною не нижче його початкової вартості, визначеної для проведення цього аукціону (конкурсу), якщо звіт про оцінку та висновок про вартість такого об'єкта дійсний на дату укладення такої угоди купівлі-продажу.

У разі, коли процедурою продажу об'єкта оцінки передбачаються додаткові умови (вимоги, що потребують додаткових матеріальних витрат, зокрема збереження існуючого напряму використання, якщо такий напрям не може бути визнаний найбільш ефективним використанням), може визначатися інвестиційна вартість такого об'єкта. У такому разі у звіті про оцінку дається аналіз найбільш ефективного використання об'єкта оцінки та розрахунок впливу додаткових умов продажу на його вартість.

Оцінка об'єктів у матеріальній формі для інших випадків їх відчуження шляхом продажу на конкурентних та неконкурентних засадах проводиться шляхом визначення їх ринкової вартості. Якщо законодавством встановлено знижувальні коефіцієнти та порядок їх застосування для визначення початкової вартості таких об'єктів, такі коефіцієнти застосовуються до ринкової вартості. Початкова вартість, отримана в результаті застосування знижувальних коефіцієнтів, визнається ліквідаційною вартістю об'єкта у матеріальній формі. У цьому випадку у висновку про вартість одночасно зазначається ринкова та ліквідаційна вартість такого об'єкта.

Оцінка об'єктів у матеріальній формі для випадків їх відчуження неконкурентними способами, зокрема шляхом обміну, передачі від одного суб'єкта до іншого, здійснюється шляхом визначення ринкової вартості об'єктів обміну (передачі). Під час обміну об'єктів повинна забезпечуватися еквівалентність їх вартісних показників.

Об'єкти у матеріальній формі у разі їх застави оцінюються за ринковою вартістю без включення до неї суми податку на додану вартість.

Повернення об'єктів у матеріальній формі (об'єктів приватизації) у державну власність, у тому числі за рішенням суду, відбувається за їх ринковою вартістю, визначеною на дату оцінки (день набрання чинності відповідним рішенням суду).

Особливості оцінки цілісних майнових комплексів

Оцінка цілісних майнових комплексів для випадків їх відчуження способами, визначеними законодавством, проводиться на засадах незалежної оцінки. Підготовчий етап до проведення оцінки цілісних майнових комплексів передбачає здійснення робіт, визначених нами вище у даному параграфі. В інших випадках, крім приватизації цілісних майнових комплексів, роботи на підготовчому етапі здійснюють замовники оцінки.

Незалежна оцінка цілісного майнового комплексу, що приватизується, проводиться у двомісячний строк від дати оцінки. При цьому звіт про оцінку майна подається державному органу приватизації на рецензування та затвердження не пізніше, ніж за 15 календарних днів до закінчення вищезазначеного строку.

Затвердження оцінки здійснюється у двомісячний строк від дати оцінки.

Основною базою оцінки, що застосовується, є ринкова вартість.

Якщо процедури продажу передбачають наявність додаткових умов (додаткового інвестування або виконання інших вимог, що потребують додаткових матеріальних витрат, зокрема збереження існуючого напряму діяльності об'єкта оцінки, якщо такий напрям не відповідає принципу найбільш ефективного використання), може визначатися інвестиційна вартість.

Майновий підхід застосовується у порядку, встановленому для визначення розміру статутного фонду ВАТ, що створюється під час приватизації (корпоратизації). При цьому не оцінюються активи цілісного майнового комплексу, які не включаються у його вартість.

Дохідний підхід передбачає використання методу непрямої капіталізації (дисконтування грошового потоку). При цьому під час прогнозування валового доходу враховуються доходи, що можуть бути отримані від найбільш ефективного використання надлишкових активів.

У разі відчуження цілісного майнового комплексу як сукупності активів без зобов'язань його оцінка базується на майновому підході з урахуванням принципу найбільш ефективного використання таких активів.

Особливості застосування методичних підходів визначаються у національних стандартах.

Під час визначення ринкової вартості цілісного майнового комплексу, переданого в оренду, до вартості державної частки включаються амортизаційні відрахування на орендоване майно, не використані на дату оцінки, кошти державного цільового фінансування та державних цільових надходжень, вартість майна, що придбане за рахунок амортизаційних відрахувань на орендовані необоротні активи та коштів від продажу орендованого майна. Якщо покупцем цілісного майнового комплексу, переданого в оренду, є орендар, до державної частки у ринковій вартості включається сума заборгованості за оренду цілісного майнового комплексу, у тому числі з викупу оборотних активів.

Порядок визначення відсоткового співвідношення державної частки та частки орендаря у ринковій вартості цілісного майнового комплексу, переданого в оренду, встановлюється ФДМУ. У плані приватизації цілісного майнового комплексу зазначається його початкова вартість, визначена на підставі затвердженої оцінки. Повернення цілісних майнових комплексів (об'єктів приватизації) у державну власність, у т. ч. за рішенням суду, відбувається за їх ринковою вартістю, визначеною на дату оцінки.

Особливості оцінки пакетів акцій ВАТ, створених у процесі приватизації, що належать державі

Оцінка пакетів акцій здійснюється переважно шляхом проведення стандартизованої оцінки. В окремих випадках, визначених у цьому розділі, застосовується незалежна оцінка пакетів акцій. За результатами проведення стандартизованої оцінки відповідно до методики оцінки майна складаються акти оцінки пакетів акцій, форма та порядок заповнення яких визначається ФДМУ. Акти оцінки пакетів акцій підлягають затвердженню керівником державного органу приватизації.

Початкова вартість пакетів акцій під час їх продажу через організаторів торгівлі цінними паперами (крім міжнародних фондових ринків), на відкритих грошових регіональних аукціонах, спеціалізованих аукціонах за гроші визначається державним органом приватизації відповідно до встановлених законодавством процедур, що регулюють такий продаж, шляхом проведення стандартизованої оцінки з урахуванням таких особливостей:

- початкова вартість пакетів акцій ВАТ, статутний фонд яких визначено без урахування індексації балансової вартості основних засобів

станом на 1 січня 1995 р., розраховується на підставі їх номінальної вартості, збільшеної на коефіцієнт індексації. Коефіцієнт індексації номінальної вартості пакета акцій дорівнює відношенню розрахункового розміру статутного фонду ВАТ з урахуванням суми індексації балансової вартості основних засобів, що увійшли до статутного фонду, станом на 1 січня 1995 р., до розміру статутного фонду, визначеного без урахування зазначеної суми;

- початкова вартість пакетів акцій ВАТ, статутний фонд яких визначено з урахуванням індексації балансової вартості основних засобів станом на 1 січня 1995 р., та початкова вартість пакетів ВАТ, статутний фонд яких враховує індексацію балансової вартості основних засобів станом на 1 квітня 1996 р., дорівнює їх номінальній вартості;

- початкова вартість пакетів акцій ВАТ, статутний фонд яких визначено на підставі вимог методики оцінки майна, встановлюється на рівні номінальної вартості;

- для ВАТ, акції яких пройшли лістинг і котируються на фондових біржах та їх філіях або першій фондовій торгівельній системі (далі — ПФТС), дозволяється встановлювати початкову вартість пакетів акцій на рівні середньозваженої вартості акцій за результатами угод, укладених у процесі котирування, але не нижче початкової вартості пакетів акцій, розрахованої з урахуванням вищезазначених особливостей.

Початкова вартість пакетів акцій, що підлягають продажу на конкурсах, крім тих, які проводяться із залученням радників, визначається державним органом приватизації шляхом проведення стандартизованої оцінки у порядку, що затверджується ФДМУ. Порядком повинно передбачатися застосування основних методичних підходів (майнового, дохідного та порівняльного).

Майновий підхід базується на визначенні вартості власного капіталу ВАТ за даними балансу, складеного на останню звітну дату. Вартість власного капіталу зменшується на суму індексації основних засобів, що не увійшли до статутного фонду, станом на 1 квітня 1996 року.

В основу розрахунку початкової вартості пакетів акцій з використанням *дохідного підходу* покладається капіталізація усередненого розміру грошового потоку за два попередні повні роки до дати оцінки та прогнозованого грошового потоку за рік, в якому проводиться оцінка, з поправкою на коефіцієнт властивостей пакета акцій, що оцінюється.

Порівняльний підхід базується на застосуванні ринкових мультиплікаторів та середньозваженої вартості продажу акцій за результатами угод, укладених на фондових біржах та в їх філіях або ПФТС за рік до дати оцінки початкової вартості, а також за результатами продажу на конкурсах за кошти з поправкою на коефіцієнт властивостей пакета ак-

цій, що оцінюється. Основним у межах порівняльного підходу є метод ринкових мультиплікаторів. Якщо основний метод не може бути використаний, застосовується розрахунок середньозваженої вартості продажу акцій за результатами укладених угод.

У разі неможливості застосування певного методичного підходу через відсутність необхідних вихідних даних розрахунок початкової вартості пакетів акцій ВАТ здійснюється з використанням методичних підходів, вихідних даних для застосування яких достатньо.

Початкова вартість пакета акцій ВАТ, що пропонується на конкурсі для першого продажу, визначається на підставі узгодження результатів оцінки, отриманих за майновим, дохідним та порівняльним підходами, що були використані в процесі оцінки. Початкова вартість пакета акцій ВАТ, розрахована для першого продажу на конкурсі, не може бути нижчою його номінальної вартості.

Початкова вартість пакета акцій, конкурс з продажу якого не відбувся, під час його повторного продажу на конкурсі, крім продажу із залученням радника, за рішенням конкурсної комісії може бути зменшена в сукупності не більш як на 30% початкової вартості, визначеної для першого продажу на конкурсі. Якщо у цьому випадку через відсутність попиту пакет акцій повторно не був проданий, конкурсна комісія може рекомендувати державному органу приватизації провести незалежну оцінку цього пакета акцій для визначення його початкової вартості.

Початкова вартість пакетів акцій державних акціонерних та холдингових компаній визначається за результатами незалежної оцінки з урахуванням вартості пакетів акцій та іншого майна, що передані до їх статутних фондів, результатів фінансово-господарської діяльності тощо. Якщо строк з дати затвердження акта оцінки майна з метою визначення розміру статутного фонду державної акціонерної або холдингової компанії до дати оцінки пакета акцій не перевищує один рік, дозволяється визначати початкову вартість такого пакета на рівні його номінальної вартості.

Початкова вартість пакетів акцій відкритих акціонерних товариств, що підлягають продажу на відкритих торгах за процедурою тендеру, міжнародних фондових ринках та конкурсах із залученням радників для їх підготовки до продажу, пошуку потенційних покупців та організації продажу, встановлюється за результатами незалежної оцінки.

За результатами незалежної оцінки радник подає державному органу приватизації звіт про оцінку для затвердження оцінки пакета акцій. Рецензування наданих матеріалів здійснюється у місячний строк з дня їх надходження.

Якщо на конкурс надійшла заява від одного покупця, ціна продажу пакета акцій ВАТ визначається за результатами незалежної оцінки, але не може бути нижчою ціни, яку запропонував покупець у своїй конкурсній пропозиції.

Незалежна оцінка пакетів акцій проводиться згідно з національними стандартами. При цьому суб'єкт оціночної діяльності — суб'єкт господарювання визначає ринкову вартість пакета акцій.

Суб'єкт оціночної діяльності визначається державним органом приватизації на конкурсних засадах. Якщо до підготовки пакета акцій для продажу, у т. ч. для забезпечення проведення його оцінки, залучався радник, заходи щодо укладення договору із суб'єктом оціночної діяльності на проведення такої оцінки та її фінансування здійснюються радником.

На підставі отриманих результатів незалежної оцінки початкової вартості пакетів акцій державний орган приватизації готує рекомендації конкурсній (тендерній) комісії щодо їх початкової вартості. Акт оцінки, який містить рекомендації щодо початкової вартості пакета акцій, використовується конкурсною комісією для визначення умов конкурсу (повторного конкурсу) протягом строку його дії.

Особливості оцінки часток (паїв, акцій)

Визначення вартості часток (паїв, акцій) здійснюється переважно із застосуванням незалежної оцінки. В окремих випадках, оціночна вартість часток (паїв, акцій) визначається шляхом проведення стандартизованої оцінки. Стандартизовану оцінку проводять державні органи приватизації.

Базою оцінки, що визначається під час проведення незалежної оцінки, є ринкова вартість.

Початкова вартість (ціна продажу) часток (паїв, акцій), що належать державі у статутних фондах господарських товариств, створених після набрання чинності постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 1998 р. № 1114 «Про затвердження Методики оцінки вартості майна під час приватизації», розмір яких не перевищує 10% статутного фонду, а номінальна вартість 5000 гривень, визначається шляхом проведення стандартизованої оцінки.

Стандартизована оцінка проводиться на підставі номінальної вартості частки (паю, акції), яка збільшується на відповідну частку чистого прибутку господарського товариства, отриманого з початку календарного року, в якому проводиться оцінка, та на коефіцієнт індексації. Коефіцієнт індексації розраховується виходячи із зміни офіційного обмінного курсу гривні до долара США, встановленого Національним банком, від дати створення господарського товариства до дати оцінки

часток (паїв, акцій) під час їх приватизації. За результатами стандартизованої оцінки складається акт оцінки частки (паю, акцій).

Початкова вартість акцій, що належать державі у статутних фондах комерційних банків у формі ВАТ, номінальна вартість яких згідно з результатами останньої емісії акцій комерційного банку не перевищує 5000 гривень, визначається шляхом проведення стандартизованої оцінки в порядку, зазначеному вище. При цьому коефіцієнт індексації розраховується виходячи із зміни офіційного обмінного курсу гривні до долара США, встановленого НБУ, від дати реєстрації останньої емісії акцій комерційного банку до дати їх оцінки під час приватизації. За результатами стандартизованої оцінки складається акт оцінки частки (паю, акції) за відповідною формою.

У разі повторного продажу початкова вартість акцій, що належать державі, комерційних банків у формі відкритих акціонерних товариств, які пройшли лістинг і котируються на фондових біржах (їх філіях) або у ПФТС, може встановлюватися на рівні середньозваженої вартості акцій за результатами укладених угод, але не нижче їх номінальної вартості.

У випадку повторного проведення аукціону (конкурсу) з продажу часток (паїв, акцій), початкова вартість яких визначалася шляхом проведення стандартизованої оцінки, дія актів оцінки часток (паїв, акцій) за рішенням державного органу приватизації може бути продовжена на строк не більше трьох місяців, якщо від дати оцінки до дати видання відповідного наказу державним органом приватизації коефіцієнт індексації змінився не більш як на 10%.

Інші частки (паї, акції) під час приватизації або в інших випадках їх відчуження згідно із законодавством оцінюються шляхом проведення незалежної оцінки згідно з національними стандартами.

Частки (паї, акції), що належать державі в міжгосподарських підприємствах та у статутних фондах господарських товариств, створених на їх базі, визначаються у порядку, встановленому ФДМУ, та оцінюються незалежно від способу їх приватизації з урахуванням таких особливостей:

- частки (паї, акції), віднесені до сільськогосподарської або рибної галузей АПК, оцінюються згідно з вимогами методики оцінки майна, у якому встановлюється порядок визначення розміру статутного фонду (пайового фонду колективних сільськогосподарських підприємств) щодо підприємств цих галузей;

- частки (паї, акції), віднесені до інших галузей АПК, оцінюються згідно з вимогами відповідного розділу методики оцінки майна, у якому встановлюється загальний порядок визначення розміру статутного фонду ВАТ, що створюються в процесі приватизації (корпоратизації).

Вартість часток (паїв, акцій), що належать державі у міжгосподарських підприємствах та у статутних фондах господарських товариств, визначається незалежно від способу їх приватизації як відповідна частка чистої вартості цілісного майнового комплексу міжгосподарського підприємства або господарського товариства.

Особливості оцінки об'єктів незавершеного будівництва

Вимоги цього розділу поширюються на випадки визначення вартості об'єктів незавершеного будівництва і законсервованих об'єктів, що приватизуються окремо від цілісного майнового комплексу у порядку, встановленому Законом України «Про особливості приватизації об'єктів незавершеного будівництва», а також на інші випадки відчуження таких об'єктів.

Оцінка об'єктів незавершеного будівництва проводиться шляхом стандартизованої оцінки або незалежної оцінки у випадках, визначених цим розділом Методики. Об'єкти нерухомого майна, які перебувають у стадії капітального будівництва або реконструкції і первісна вартість яких обліковується у складі основних засобів підприємства, оцінюються у порядку, встановленому відповідним розділом методики оцінки майна для об'єктів у матеріальній формі.

Під час проведення оцінки об'єктів незавершеного будівництва ураховується вартість матеріалів, виробів і конструкцій, завезених на будівельний майданчик для цього об'єкта незавершеного будівництва і не використаних для будівництва, а також з урахуванням вартості устаткування для монтажу, придбаного для функціонування об'єкта незавершеного будівництва після завершення будівництва.

Процедура оцінки об'єкта незавершеного будівництва для цілей його приватизації передбачає передачу балансоутримувачем державному органу приватизації бухгалтерської інформації щодо фактичних витрат на будівництво об'єкта незавершеного будівництва (включаючи інформацію про фактичні витрати на придбання матеріалів, виробів, конструкцій та устаткування) за періодами їх здійснення із зазначенням джерел фінансування. Фактичні витрати на будівництво об'єкта незавершеного будівництва зазначаються наростаючим підсумком з розподілом їх за видами — будівельно-монтажні роботи (з урахуванням інших витрат), устаткування та інвентар.

Для підтвердження фактів та джерел фінансування будівництва об'єкта незавершеного будівництва проводиться аудиторська перевірка даних бухгалтерського обліку.

Оцінка об'єкта незавершеного будівництва під час приватизації проводиться залежно від способу приватизації:

- для продажу на аукціоні, за конкурсом, під розбирання або шляхом викупу, а також для передачі до статутного фонду господарського товариства як внеску держави з наступною приватизацією акцій (часток, паїв) у порядку, встановленому установчими документами товариства та законодавством України, після завершення будівництва відповідного об'єкта — шляхом проведення стандартизованої оцінки на підставі балансу без урахування суми індексації вартості об'єкта незавершеного будівництва, обчисленої за індексами, встановленими Держкомстатом для складання підприємствами та організаціями балансу станом на 1 січня 1997 р. у зв'язку із запровадженням національної грошової одиниці. За результатами оцінки складається акт. У разі відсутності у балансоутримувача інформації або її неповноти державний орган приватизації може прийняти рішення про визначення вартості об'єкта незавершеного будівництва із застосуванням незалежної оцінки. При цьому визначається його ринкова вартість;

- для приватизації матеріалів, виробів, конструкцій та устаткування на аукціоні, за конкурсом, шляхом викупу як разом з об'єктом незавершеного будівництва, так і окремо — шляхом визначення ринкової вартості;

- для продажу під розбирання — може визначитися вартість ліквідації шляхом проведення незалежної оцінки із застосуванням незалежної оцінки.

Під час приватизації об'єкта незавершеного будівництва за наявності на ньому зазначених у пункті 96 матеріалів, виробів, конструкцій та устаткування складається зведений акт за результатами проведення стандартизованої та незалежної оцінки. При цьому звіт про оцінку матеріалів, виробів, конструкцій та устаткування приймається державним органом приватизації за результатами його рецензування і є невід'ємною частиною зведеного акта оцінки.

Акт оцінки об'єкта незавершеного будівництва, складений відповідно до вимог методики оцінки майна, або висновок про його вартість (у разі проведення незалежної оцінки) затверджується керівником державного органу приватизації у строк, що не перевищує двох місяців від визначеної дати оцінки.

Зведений акт оцінки об'єкта незавершеного будівництва, затверджується керівником державного органу приватизації у строк, що не перевищує трьох місяців від визначеної дати оцінки.

У разі застави об'єкта незавершеного будівництва та в інших випадках його відчуження проводиться незалежна оцінка відповідно до методичних засад, визначених національними стандартами. Незалежна

оцінка проводиться із застосуванням переважно витратного або дохідного підходів, а також шляхом їх комбінування.

Базами оцінки можуть бути ринкова вартість, вартість ліквідації, залишкова вартість заміщення (відтворення), інвестиційна вартість та ліквідаційна вартість. Порядок їх вибору регулюється національними стандартами.

У разі повернення об'єктів незавершеного будівництва (об'єктів приватизації) у державну власність, у тому числі за рішенням суду, їх вартість визначається на дату оцінки (день набрання чинності відповідним рішенням суду) у порядку, встановленому для їх приватизації.

3. Методологія діагностичної оцінки вартості підприємств

За термінологією Б.Колоса, виділяють статичну і динамічну концепцію підприємства. Згідно з першою, підприємство виступає як майновий комплекс, а його вартість — сума вартості складових елементів. За другою концепцією, підприємство являє собою комплекс іншого характеру — інвестиційний, вартість якого приблизно дорівнює вартості очікуваних від нього доходів. При цьому в межах другої концепції він розглядає підприємство або як промислову (комерційну), або як фінансову інвестицію; прояв останньої простежується лише на фондовому ринку.

Як зазначає Ж.Ришар дві концепції вартості підприємств не суперечать одна одній, а «... є двома елементами економічної реальності, які тісно пов'язані між собою».

Оцінка цілісних майнових комплексів для випадків їх відчуження способами, визначеними законодавством, проводиться на засадах незалежної оцінки.

В Україні використовується класифікація методів оцінки нерухомості, відповідно до якої розрізняють три основні підходи до оцінки вартості об'єктів нерухомості: витратний, дохідний та порівняльний, на основі яких визначаються різні види вартості об'єкта — ринкова, інвестиційна, відновна, вартість заміщення тощо.

Витратний підхід ґрунтується на врахуванні принципів корисності та заміщення. Витратний підхід передбачає визначення поточної вартості витрат на відтворення або заміщення об'єкта оцінки з подальшим коригуванням їх на суму зносу (знецінення). Основними методами витратного підходу є метод прямого відтворення та метод заміщення.

Метод прямого відтворення полягає у визначенні вартості відтворення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення). Метод заміщення полягає у визначенні вартості заміщення з подальшим вирахуванням суми зносу (знецінення). За допомогою методів прямого відтворення та заміщення визначається залишкова вартість заміщення (відтворення). Особливості застосування майнового підходу встановлюються відповідними національними стандартами щодо оцінки об'єктів у формі цілісних майнових комплексів та у формі фінансових інтересів.

Під час застосування методу прямого відтворення або методу заміщення використовуються вихідні дані про об'єкт оцінки, інформація про відтворення або заміщення об'єкта оцінки чи подібного майна в сучасних цінах або середньостатистичні показники, які узагальнюють умови його відтворення або заміщення в сучасних цінах.

Дохідний підхід базується на врахуванні принципів ефективного використання та очікування, відповідно до яких вартість об'єкта оцінки визначається як поточна вартість очікуваних доходів від найбільш ефективного використання об'єкта оцінки, включаючи дохід від його можливого перепродажу. Основними методами дохідного підходу є пряма капіталізація доходу та непряма капіталізація доходу.

Вибір методів оцінки залежить від наявності інформації щодо очікуваних (прогнозованих) доходів від використання об'єкта оцінки, стабільності їх отримання, мети оцінки, а також виду вартості, що підлягає визначенню. За допомогою дохідного підходу визначається ринкова вартість та інвестиційна вартість, а також інші види вартості, які ґрунтуються на принципі корисності, зокрема ліквідаційна вартість, вартість ліквідації тощо.

Інформаційними джерелами для застосування дохідного підходу є відомості про фактичні та очікувані доходи та витрати об'єкта оцінки або подібного майна. Оцінювач прогнозує та обґрунтовує обсяги доходів та витрат від сучасного використання об'єкта оцінки, якщо воно є найбільш ефективним, або від можливого найбільш ефективного використання, якщо воно відрізняється від існуючого використання.

Для оцінки об'єктів незавершеного будівництва, земельних ділянок під забудовою, їх поліпшень, окремих складових цілісного майнового комплексу може застосовуватися метод залишку. Цей метод ґрунтується на врахуванні принципу внеску (граничної продуктивності) та є результатом комбінування витратного та дохідного підходів.

Порівняльний підхід ґрунтується на врахуванні принципів заміщення попиту та пропозиції. Він передбачає аналіз цін продажу та пропозиції подібного майна з відповідним коригуванням відмінностей між об'єктами порівняння та об'єктом оцінки.

Для визначення ринкової вартості об'єкта оцінки у матеріальній формі із застосуванням порівняльного підходу інформація про подібне майно повинна відповідати таким критеріям:

- умови угод купівлі-продажу або умови пропонування щодо укладання таких угод не відрізняються від умов, які відповідають вимогам, що висувуються для визначення ринкової вартості;
- продаж подібного майна відбувся з дотриманням типових умов оплати;
- умови на ринку подібного майна, що визначали формування цін продажу або пропозиції, на дату оцінки істотно не змінилися або зміни, які відбулися, можуть бути враховані.

Основними елементами порівняння є характеристики подібного майна за місцем його розташування, фізичними та функціональними ознаками, умовами продажу тощо. Коригування вартості подібного майна здійснюється шляхом додавання або вирахування грошової суми із застосуванням коефіцієнта (відсотка) до ціни продажу (пропозиції) зазначеного майна або шляхом їх комбінування.

Витратний підхід до оцінки вартості ЦМК передбачає оцінку повного відтворення або вартості повного заміщення оцінюваного об'єкта нерухомості після вирахування вартості фізичного, морального та економічного зносу. До отриманої величини додають ринкову вартість земельної ділянки як незабудованої.

Важливим і складним моментом витратного підходу є визначення зносу. Відомо, що знос — це втрата корисності і вартості об'єкта нерухомості незалежно від причин, що її викликали. Тому під час вивчення даної теми слід звернути увагу як на загальний алгоритм розрахунків, методи оцінки ринкової вартості земельних ділянок, так і на методи оцінки зносу об'єктів нерухомості.

Витратний підхід передбачає виконання ряду обов'язкових операцій, загальний алгоритм розрахунків яких представлено нижче (рис. 5.5):

1. Існують три основні методи визначення відновної вартості (вартості заміщення) об'єкта нерухомості:

- метод порівняльної одиниці (метод питомої вартості), при якому скоректована вартість одиниці вимірювання домножається на кількість одиниць оцінюваного об'єкта. Одиницями вимірювання можуть бути квадратні або кубічні метри, одне місце та ін. Це найпростіший спосіб.
- метод розбиття на компоненти, що базується на визначенні компонентів нерухомого майна та множенні їх на укрупнені вартісні показники. Як компоненти можуть виступати: фундамент, стіни й перекриття, крівля, підлоги, отвори, обробні роботи, інженерне устаткування,

оплата праці. Укрупнені показники можуть розраховуватися на 1 м³, 1 м², 1 пог. м, 1 нормо-год. і т.д.

- метод кількісного обстеження полягає у складанні об'єктних і зведених кошторисів будівництва оцінюваного об'єкта, що зводиться. Це найбільш трудомісткий метод, але він значно спрощується за наявності старих кошторисів оцінюваного об'єкта, за якими він будувався. Окрім того, експерт-оцінювач може вдатися до послуг фахівця-кошторисника, який розробить кошторис оцінюваного об'єкта з використанням єдиних норм і розцінок, індексів цін на будівельно-монтажні роботи, іншої необхідної документації. Звичайно непрямі витрати складають 10–15% від регіональної вартості будівництва.

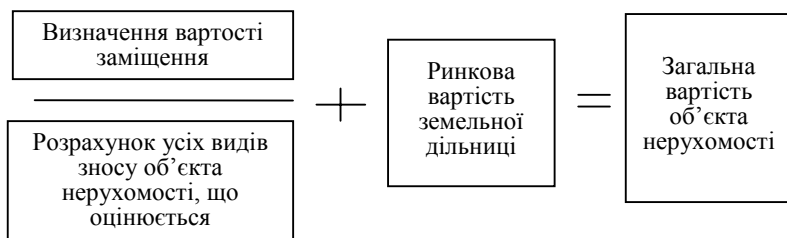


Рис. 5.5 Загальний алгоритм розрахунків за витратного підходу

2. **Визначення зносу об'єкта нерухомості.** В оцінній діяльності знос розглядається як основний чинник, що впливає на вартість об'єкта нерухомості при застосуванні витратного підходу. Знос використовується для обліку відмінностей в характеристиках нового та оцінюваного об'єктів. Облік зносу об'єкта — це свого роду коректування вартості відтвореної будівлі (за допомогою витратного підходу) для визначення поточної вартості оцінюваного об'єкта.

Оцінка ринкової вартості ділянки, на якій знаходиться об'єкт нерухомості включає вивчення: прав власності на земельну ділянку; фізичних характеристик земельної ділянки; даних про взаємозв'язок земельної ділянки з навколишнім середовищем; економічних чинників, що характеризують оцінювану ділянку.

Джерелами цієї інформації можуть бути міські районні земельні комітети та органи, що реєструють операції із земельними ділянками; іпотечні кредитні організації, оцінювачі й ріелтерські фірми, що спеціалізуються на операціях із земельними ділянками.

Додавання вартості землі до вартості заміщення. Дана операція є математичною операцією в чистому вигляді, заснованою на додавання

вартості землі до вартості заміщення з урахуванням зносу для отримання сумарної вартості об'єкта.

За витратного підходу оцінка ринкової вартості земельної ділянки здійснюється лише за умов юридично оформленого майнового права на ділянку (прав власності, речових і зобов'язальних прав).

Методи оцінки зносу

Поняття «зносу», що використовується в оцінній діяльності, необхідно відрізнити від поняття «амортизація», вживаного в бухгалтерському обліку. Амортизація — це процес розподілу первинних витрат, пов'язаних з придбанням об'єкта, на увесь термін його служби, без визначення його поточної вартості. Існують три види зносу: фізичний, функціональний та зовнішній (економічний).

Фізичний знос відбиває зміну фізичних властивостей об'єкта нерухомості з часом (наприклад, дефекти конструктивних елементів) у результаті дії експлуатаційних й природних чинників і враховується в нормах амортизаційних відрахувань.

Основними методами розрахунку фізичного зносу будівель є: експертний, вартісний, нормативний, бухгалтерський та розрахунок терміну життя будівлі.

Фізичний знос може бути усувним й неусувним. В принципі, будь-який недолік об'єкта можна виправити, але витрати на виправлення не повинні перевищувати передбачуваної вигоди. Для визначення неусувного фізичного зносу елементи будівлі розділяють на дві категорії: довготривалі та швидкозношувані. Знос довготривалих елементів (фундаментів, стін, перекриттів тощо), можна розраховувати за групами шляхом визначення ефективного терміну їх служби й терміну фізичного життя, що залишився, в реальних умовах.

Ступінь фізичного зносу об'єкта нерухомості визначається шляхом обстеження технічного стану будівлі в цілому або за його окремими конструктивними елементами.

Відсоток зносу будівлі в цілому визначається як середня арифметична зважена, виведена з відсотка зносу окремих конструктивних елементів, в загальній вартості відновлення.

Для розрахунку фізичного зносу довготривалих елементів можна використовувати метод визначення витрат на відтворення елементів будівлі (вартісний метод). В більш точному скоректованому вартісному методі відсоток зносу елементів будівлі визначається як зважена величина.

До категорій швидкозношуваних елементів будівлі відносяться елементи, термін служби яких коротше розрахункового економічного жит-

тя будівлі: крівля, декоративна обробка, забарвлення, тобто елементи, які можна відремонтувати (відновити) у процесі поточного ремонту.

Функціональне старіння (функціональний знос) об'єкта нерухомості виражається в тому, що об'єкт не відповідає сучасним стандартам з погляду функціональної корисності. Такий вид зносу виявляється в застарілій архітектурі будівлі, плануванні, інженерному забезпеченні. У вітчизняній практиці він іменується моральним зносом і так само, як й фізичний знос може бути усувним й неусувним.

Економічний знос (знос, обумовлений зовнішньою дією) — це зниження вартості будівлі внаслідок негативної зміни його зовнішнього середовища під впливом економічних, політичних або інших чинників. Причинами зовнішнього зносу можуть бути: загальний упадок району, в якому знаходиться об'єкт; дії уряду або місцевої адміністрації в області оподаткування, страхування; інші зміни на ринку зайнятості, відпочинку, освіти.

Істотно впливає на величину зовнішнього зносу безпосередня близькість до «малокорисних природних або штучних об'єктів»: очисних споруд, ресторанів, танцювальних майданчиків, бензоколонок, залізничних станцій, лікарень, шкіл, промислових підприємств.

Зменшення вартості об'єкта, пов'язане із забрудненням навколишнього середовища, визначається з використанням методів, вживаних при визначенні зносу. Наприклад, вартість знешкодження токсичних відходів може бути пов'язана з вартістю ремонту об'єкта, тобто вартістю усунених дефектів.

Економічний знос, на відміну від фізичного та морального, завжди вважається необоротним.

Найбільш часто для вимірювання зносу зовнішньої дії використовують:

1. Аналіз парних продаж (коли на ринку нерухомості продаються два співставні об'єкти, один з яких має ознаки зовнішнього зносу, а інший — ні). Різниця в цінах дозволяє зробити висновок про величину зовнішньої дії на оцінюваний об'єкт.

2. Порівняння доходів від орендної плати двох об'єктів, аналогічних оцінюваному, один з яких піддається негативній дії. Капіталізація втрат доходу від порівняння цих двох об'єктів характеризуватиме величину зовнішньої дії.

Дохідний підхід до оцінки вартості ЦМК.

Дохідний підхід базується на врахуванні принципів найбільш ефективного використання та очікування, відповідно до яких вартість об'єкта оцінки визначається як поточна вартість очікуваних доходів від

найбільш ефективного використання об'єкта оцінки, включаючи дохід від його можливого перепродажу. Основними методами дохідного підходу є пряма капіталізація доходу та дисконтування грошового потоку.

За допомогою дохідного підходу визначається ринкова вартість та інвестиційна вартість, а також інші види вартості, які ґрунтуються на принципі корисності, зокрема ліквідаційна вартість, вартість ліквідації тощо.

Дохідний підхід на відміну від ринкового та витратного спрямований на отримання даних про об'єкт нерухомості з погляду інвестора. Об'єкт нерухомості в цьому випадку розглядається тільки як джерело доходу. До недоліків даного підходу відноситься побудова всіх розрахунків на основі прогнозованих даних і попередніх висновків експертів. Вартість об'єктів нерухомості, що приносять дохід визначається величиною доходу яку даний об'єкт, як очікується, принесе в процесі всього терміну свого економічного життя.

Дохідний підхід полягає в перерахунку потоків майбутніх доходів у їх поточну вартість. Загальний алгоритм розрахунків при використанні прибуткового підходу оцінки передбачає виконання п'яти операцій:

1. Визначення майбутнього валового доходу. ґрунтуючись на даних річних балансових звітів та звітів про фінансові результати підприємства за останні 3 роки, оцінювач визначає валовий дохід. При цьому оцінюються:

- потенційний валовий дохід, тобто дохід, який об'єкт може принести за рік при повному завантаженні площ до вирахування операційних витрат. Таким чином, потенційний валовий дохід є очікуваною сумарною величиною від основного виду діяльності на оцінюваному об'єкті нерухомості;

- дійсний валовий дохід, виходячи з потенційного валового доходу, з якого віднімаються втрати при зборі платежів і додається додатковий дохід від об'єкта нерухомості (наприклад, від підприємницької діяльності на території об'єкта нерухомості або усередині нього).

2. Вирахування операційних витрат. Оцінювач аналізує операційні витрати, які відображені в балансі підприємства. Даний вид витрат показує витрати, необхідні для підтримки функціональної придатності об'єкта, яка забезпечує отримання валового доходу.

Операційні витрати прийнято поділяти:

- на умовно-постійні, не залежні від ступеня експлуатації об'єкта нерухомості (податок на майно, страхові внески тощо);

- умовно-змінні, що змінюються залежно від ступеня використання та завантаження об'єкта (плата за комунальні послуги, прибирання, вивіз сміття);

• резерви заміщення — на заміну протягом економічного життя об'єкта нерухомості окремих його елементів (конструктивних, експлуатаційних й інтер'єрних), особливо тих, які найбільш схильні до зносу (наприклад, покрівля, сантехніка, ліфтове устаткування).

3. Розрахунок й коректування чистого (операційного) доходу. Коректування чистого доходу залежить від підприємця. Припустимо, 70% доходу буде витрачено на орендну плату та інші виробничі витрати, тоді підприємець може отримати у вигляді винагороди до 30% від валового доходу. За високого рівня конкуренції дохід підприємця може скоротитися.

Відзначимо, що в чистому доході не враховуються суми на обслуговування кредитів і амортизаційні відрахування.

4. Оцінка й мультиплікатор гудвіл (Оксфордський словник англійської мови визначає гудвіл як «привілеї, передавані продавцем бізнесу покупцю; список клієнтів або покупців, що визнається як окремий елемент вартості бізнесу»). Міжнародний комітет із стандартів бухгалтерського обліку вважає, що гудвіл — це «різниця між вартістю бізнесу як єдиного цілого й ринковою ціною його активів». Обидва визначення характеризують додаткову вартість, отриману в результаті індивідуальних особливостей ведення бізнесу та додану до вартості оцінюваної нерухомості).

5. Визначення остаточної вартості нерухомості. При цьому можуть використовуватися методи: капіталізації доходів (метод прямої капіталізації); дисконтованих грошових потоків і техніка залишку.

Основні методи оцінки

Основними методами дохідного підходу є пряма капіталізація доходу та непряма капіталізація доходу.

Методи оцінки обираються залежно від наявності інформації щодо очікуваних (прогнозованих) доходів від використання об'єкта оцінки, стабільності їх отримання, мети оцінки, а також виду вартості, що підлягає визначенню. За допомогою дохідного підходу визначається ринкова вартість та інвестиційна вартість, а також інші види вартості, які ґрунтуються на принципі корисності.

Інформаційними джерелами для застосування дохідного підходу є відомості про фактичні та очікувані доходи та витрати об'єкта оцінки або подібного майна.

Метод прямої капіталізації доходу застосовується у разі, коли прогнозується постійний за величиною та рівний у проміжках періоду прогнозування чистий операційний дохід, отримання якого не обмежується у часі. Капіталізація чистого операційного доходу здійснюється шляхом ділення його на ставку капіталізації.

Метод непрямої капіталізації доходу (дисконтування грошових потоків) застосовується у разі, коли прогнозовані грошові потоки від використання

об'єкта оцінки є неоднаковими за величиною, непостійними протягом визначеного періоду прогнозування або якщо отримання їх обмежується у часі. Прогнозовані грошові потоки, у тому числі вартість реверсії, підлягають дисконтуванню із застосуванням ставки дисконту для отримання їх поточної вартості. Ставка капіталізації та ставка дисконту визначаються шляхом аналізу інформації про доходи від використання подібного майна та його ринкові ціни або шляхом порівняльного аналізу дохідності інвестування в альтернативні об'єкти (депозити, цінні папери, майно тощо).

Метод прямої капіталізації використовується, якщо прогноуються постійні або змінні доходи. В основі даного методу лежить визначення ставки капіталізації, яка є коефіцієнтом капіталізації, що враховує як чистий прибуток від експлуатації оцінюваного об'єкта нерухомості, так і відшкодування капіталу, що затрачено на його придбання.

В загальному випадку ставку капіталізації слід визначати як (валовий дохід — операційні витрати + ціна гудвіл) / ціна об'єкта нерухомості.

Існують й інші методи розрахунку ставки капіталізації:

1. Метод прямого зіставлення полягає в порівнянні оцінюваного об'єкта з об'єктом-аналогом. В цьому випадку передбачається, що у схожих об'єктів однакові ставки капіталізації.

2. Метод зв'язаних інвестицій (власного та позичкового капіталу) застосовується при використанні для купівлі об'єкта нерухомості як позичкового, так і власного капіталу:

а) ставка капіталізації на позичкові засоби (іпотечна постійна) визначається відношенням щорічних виплат з обслуговування боргу до основної суми іпотечного кредиту;

б) ставка капіталізації на власні засоби (ставка капіталізації власного капіталу) визначається відношенням частини чистого прибутку від експлуатації об'єкта нерухомості, що припадає на власний капітал, до величини власного капіталу.

Загальна ставка капіталізації визначається шляхом зважування її складових частин пропорційно розмірам позичкового та власного капіталу в загальній сумі вкладеного капіталу. Складова позичкового капіталу визначається як складова іпотечної постійної й відносної величини позичкового капіталу в загальній сумі вкладеного капіталу.

3. Метод зв'язаних інвестицій (землі й будівлі) застосовується, коли можна точно розрахувати ставки капіталізації за кожним компонентом майнового комплексу: будівлі (будові) та земельній ділянці. Суть методу полягає у визначенні зважених ставок капіталізації для землі й об'єкта нерухомості, що стоїть на ній. Зважування ставок капіталізації здійснюється залежно від часток цих складових у загальній вартості майнового комплексу.

4. Метод Елвуда є модифікованим методом зв'язаних інвестицій (позичкового та власного капіталу), що враховує тривалість періоду капіталовкладень й зміну з часом вартості об'єкта нерухомості.

Для розрахунку загальної ставки капіталізації Елвуд запропонував формулу:

$$R = Y - MГ ИК + depZSFF - app Z SFF,$$

де R — загальна ставка капіталізації;

Y — ставка доходу на власний капітал (кінцева віддача на власний капітал);

M — відношення величини іпотечного кредиту до вартості (коефіцієнт іпотечної заборгованості);

ГИК — іпотечний коефіцієнт;

dep, app — зменшення і підвищення вартості об'єкта нерухомості за прогнозований період;

SFF — чинник фундації відшкодування по ставці віддачі на власний капітал для прогнозованого періоду.

5. Кумулятивний метод враховує у ставці капіталізації поправки на ризики, пов'язані з вкладеннями інвестицій, неефективним управлінням інвестиціями, низькою ліквідністю фондів. Окрім отримання прибутку у вигляді відсотків з вкладеного капіталу, можна також враховувати й час відшкодування (повернення) вкладеного капіталу, тобто до отриманої ставки необхідно додати ставку відшкодування капіталу. Вона розраховується як відношення одиниці до кількості років його використання.

Суть методу полягає в тому, що ставка розбивається на частини, і якщо відомі величини всіх її складових, то шляхом підсумовування можна отримати ставку капіталізації.

Метод прямої капіталізації заснований на тому, що дохід від використання об'єкта нерухомості та виручка від його перепродажу капіталізуються в поточну вартість, яка й буде вартістю об'єкта нерухомості.

Загальна формула для визначення вартості об'єкта нерухомості методом прямої капіталізації виглядає таким чином:

$$A_{дох} = ЧД / C_{кап} .$$

Відзначимо, що вартість об'єкта нерухомості ($A_{дох}$) при використанні методу прямої капіталізації може ототожнюватися з вартістю орендної плати за роки експлуатації об'єкта. В цьому випадку метод обчислення вартості об'єкта нерухомості визначається методом прямої капіталізації річної орендної плати.

Капіталізація річної орендної плати залежить від індивідуальної оцінки та ризику отримання орендної плати:

$$A_{\text{дох}} = \frac{\text{ЧД}}{C_{\text{кап}}} \times P = \frac{\text{ЧД}}{\text{ЧД}/A_{\text{ор.пл}}} \times P = A_{\text{ор.пл.}} \times P,$$

де $A_{\text{дох}}$ — вартість оцінюваного об'єкта, розрахована з використанням дохідного підходу;

ЧД — чистий дохід;

P — кількість років оренди об'єкта;

$C_{\text{кап}}$ — коефіцієнт капіталізації орендної плати, розрахований як відношення суми чистого доходу (ЧД) до суми річної орендної плати ($A_{\text{ор.пл.}}$).

6. Метод дисконтованих грошових потоків застосовується, коли динаміка зміни доходу значна або ці зміни носять нерегулярний характер.

Використання зазначеного методу припускає:

1. Встановлення тривалості отримання доходу від об'єкта нерухомості. В міжнародній оцінній практиці середня тривалість відповідає 5–10 рокам, якщо інше не передбачене додатковими умовами. Українські оцінювачі визнають цей період у діапазоні 3–5 років.

2. Прогнозування величини грошових потоків: побудова трендів грошових потоків доходів і витрат; періодичність отримання доходу. Якщо передбачаються витрати на реконструкцію, модернізацію об'єкта нерухомості, то їх величина віднімається з чистого доходу в ті періоди, коли вони мають місце.

3. Розрахунок ставки дисконтування.

Ставка дисконтування — це складний відсоток, що використовується при розрахунку поточної вартості майбутніх платежів. Для визначення використовуються різні методи: побудови; порівняння альтернативних інвестицій; виділення; моніторингу.

Метод побудови ґрунтується на передумові, що ставка дисконтування є лише функцією ризику та може бути визначена як сума всіх ризиків, пов'язаних з придбанням, експлуатацією об'єкта нерухомості й іншими операціями (ризик ринку нерухомості, ринку капіталів, низької ліквідності, інфляції, управління нерухомістю, фінансовий, екологічний, законодавчий).

В основу методу порівняння альтернативних інвестицій покладено положення про те, що споріднені по ризику проекти повинні мати аналогічні ставки дисконтування.

Метод виділення припускає, що ставка дисконтування розраховується на підставі даних про досконалі операції.

Використовуючи метод моніторингу, можна виявляти тенденції зміни прибутковості альтернативних інвестицій, пов'язаних з прибутковіс-

ту об'єкта нерухомості. Такий аналіз дозволяє прогнозувати зміни вірогідної прибутковості об'єкта нерухомості на основі моніторингу ринку нерухомості, результати якого офіційно публікуються.

4. Дисконтування грошових потоків шляхом приведення вартості потоку грошових коштів майбутніх періодів до теперішнього часу на основі функцій складного відсотка та підсумовування всіх поточних вартостей.

Розрахунок припускає дисконтування кожного грошового потоку відповідною йому дисконтною ставкою та подальше складання всіх отриманих значень:

$$A = \frac{C_1}{1+i_1} + \frac{C_2}{(1+i_2)^2} + \frac{C_3}{(1+i_3)^3} + \dots = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i_t)^t},$$

де C_t — грошовий потік періоду t ;

i_t — ставка дисконтування грошового потоку періоду t .

5. Розрахунок виручки від продажу об'єкта нерухомості (реверсії) наприкінці періоду володіння ним і приведення її до поточної вартості через ставку дисконтування.

6. Додавання поточних вартостей потоків доходів і виручки від продажу.

7. Розрахунок вартості об'єкта нерухомості як різниці між поточною сумою доходів за розрахунковий період і сумою залучених коштів.

Техніка залишку припускає капіталізацію доходу, який відноситься лише до однієї із складових вкладених в об'єкт нерухомості засобів, тоді як вартість інших складових відома.

Вартість об'єкта нерухомості розраховується в такій послідовності:

1. Обчислюється частина доходу за період, необхідний для залучення інвестицій в складову об'єкта з відомою вартістю, шляхом множення ставки капіталізації на величину її вартості.

2. Визначається величина доходу, яка припадає на другу складову (невідому), шляхом віднімання доходу, що припадає на першу складову, із загальної величини доходу.

3. Визначається вартість другої складової шляхом поділу доходу, що припадає на неї, на відповідну ставку капіталізації.

4. Визначається вартість об'єкта нерухомості шляхом складання вартості відомої складової та розрахованої вартості невідомої складової.

На основі загальних уявлень про дохідний підхід для кожного окремого об'єкта нерухомості може використовуватися та або інша група принципів і методів оцінки залежно від її мети. Так, наприклад, дохідний підхід до оцінки земельних ділянок припускає використання принципів й методів, що дозволяють оцінити земельну ділянку виходячи з очікуваних доходів. Це

принципи очікування, попиту та пропозиції, заміщення, методи прямої капіталізації, капіталізації доходу по періодах, техніки залишку доходу.

Метод прямої капіталізації заснований на визначенні доходу від володіння земельною ділянкою. Розрахункова вартість землі визначається шляхом ділення величини чистого доходу на ставку капіталізації. Метод зручний при оцінці земельної ділянки у разі її оренди окремо від будівель і споруд, коли орендар несе відповідальність за сплату податку на майно та інші витрати. Якщо умови договору оренди достатньо точно відображають ситуацію на ринку оренди, то можлива безпосередня капіталізація суми чистої орендної плати в земельну власність.

Як основа для визначення доходу при використанні цього методу можуть виступати:

- рента для оцінки сільськогосподарських і лісових земель;
- частина доходу від підприємства як майнового комплексу, що припадає на забудовану земельну ділянку;
- орендна плата для оцінки земель поселень;
- дохід від приросту вартості земельної ділянки, одержуваний від її продажу в майбутньому або при її заставі під іпотечний кредит.

Нині склалися три методи розрахунку ставки капіталізації:

1. Земельна ділянка розглядається як різновид грошового капіталу. Виходячи з цього, ставка капіталізації розраховується на основі характеристик грошового ринку на дату оцінки. Як ставку капіталізації рекомендується використовувати ставку Ощадбанку по довгостроковим валютним операціям.

2. Кумулятивний метод, за якого ставка капіталізації може включати:

- безризикову ставку (наприклад, процентну ставку Ощадбанку по валютних внесках);
- ризик ліквідності, пов'язаний з можливістю виникнення втрат при реалізації об'єкта нерухомості через недостатній розвиток або нестійкість ринку нерухомості.

3. Метод прямого зіставлення, при якому ставка капіталізації дорівнює доходу, поділеному на ціну продажу об'єкта-аналога.

При використанні методу капіталізації доходу по періодах визначають щорічні потоки доходів за весь період володіння та приводять їх до поточної вартості.

Порівняльний (ринковий) підхід в оцінці ЦМК.

Порівняльний підхід базується на аналізі ринкових продажів й використовується для оцінки більшості об'єктів нерухомості в ринковій економіці. Він базується на легко доступній для оцінювача ринковій

інформації і дозволяє отримати просту, логічно обґрунтовану думку про ціну об'єкта нерухомості.

Порівняльний підхід ґрунтується на врахуванні принципів заміщення та попиту і пропозиції, передбачає аналіз цін продажу та пропозиції майна з відповідним коригуванням відмінностей між об'єктами порівняння та об'єктом оцінки.

Для визначення ринкової вартості об'єкта оцінки у матеріальній формі із застосуванням порівняльного підходу інформація про майно, що оцінюється повинна відповідати таким критеріям: умови угод купівлі-продажу щодо укладення таких угод не відрізняються від вимог щодо визначення ринкової вартості; продаж майна відбувся з дотриманням типових умов оплати; умови на ринку схожого майна, що визначали формування цін продажу або пропозиції, на дату оцінки істотно не змінилися або зміни, які відбулися, можуть бути враховані.

Основними елементами порівняння є характеристики подібного майна за місцем його розташування, фізичними та функціональними ознаками, умовами продажу тощо.

Основне значення здійснюваних в рамках ринкового підходу операцій полягає в тому, що покупець об'єкта нерухомості не заплатить за нього ціну більшу за ту, за якою може бути придбаний аналогічний за усіма показниками об'єкт нерухомості.

При використанні порівняльного (ринкового) підходу спочатку підбирають об'єкт нерухомості аналогічний оцінюваному, з відомою ринковою ціною; після порівняння їх техніко-економічних параметрів фіксуються відмінності та вносяться відповідні поправки у вартісному вигляді, визначається базова вартість. Оскільки не існує двох абсолютно однакових об'єктів нерухомості за усіма даними параметрами, виникає необхідність коректування цін продажу об'єктів зіставлення.

Таким чином, вартість об'єкта нерухомості, визначена даним методом дорівнює середньозваженій ціні аналогічного об'єкта з поправками, що враховують його відмінність від оцінюваного об'єкта:

$$A = C_{\text{ц}} \pm \sum K_{\text{кор}},$$

де $C_{\text{ц}}$ — продажна ціна аналогічного об'єкта (сукупності однорідних аналогів);

$K_{\text{кор}}$ — сума поправочних коректувань.

Загальний алгоритм використання порівняльного методу при оцінці об'єктів нерухомості відмінний від попередньо розглянутих нами алгоритмів витратного та дохідного методів оцінки.

Розглянемо послідовно основні операції розрахунку:

1. Збір порівняльних даних.

Оцінювач збирає максимально можливу кількість інформації про продаж аналогічних об'єктів нерухомості. Джерелами інформації можуть слугувати: власне досьє оцінювача; Internet, BBS, електронна база даних; ріелтерські фірми; досьє брокерів з нерухомості; нотаріуси; архіви кредитних установ (іпотечні банки); страхові компанії; будівельно-інвестиційні компанії; регіональні відділення ФДМУ тощо.

Збираючи інформацію, оцінювач повинен бути впевнений в її повноті та об'єктивності. Обов'язково повинна бути присутня інформація щодо вартості 1 м² площі об'єкта, дати операції, місцезнаходження об'єкта, умови операції й інші показники, які оцінювач визнає необхідними.

2. Вивчення угод.

Оцінювач повинен бути впевнений, що операція відбулася між двома незалежними сторонами та на сплачену ціну не вплинули ніякі чинники, в тому числі й родинні відносини між сторонами. Він зобов'язаний перевірити достовірність інформації про операцію та умови продажу. При цьому враховувати операцію можна, якщо жодна із сторін не знаходилася в скрутному положенні, обидві сторони володіють типовою ринковою інформацією, діяли економічно раціонально, фінансування відповідало нормальним ринковим умовам (ненормальними з погляду умов, вважаються операції між: дітьми і батьками; чоловіком і дружиною; фірмою і дочірньою компанією). Крім того, оцінювач повинен вивчити умови, за яких були досягнуті домовленості про ціну продажу об'єкта або орендну плату, порівняти ці дані з ринковою інформацією.

3. Тимчасові корегування.

Досить часто оцінювач має в своєму розпорядженні інформацію про операції, які відбулися кілька років тому. В умовах економіки з високим рівнем інфляції потрібно знати точну дату операції, щоб внести поправки при аналізі даних.

4. Корегування за відмінностями порівнюваних об'єктів нерухомості.

Як вже було сказано, в реальній практиці важко знайти абсолютно схожі об'єкти нерухомості за розміром, місцем розташування, конструкцією, плануванням та іншими параметрами. В цій ситуації оцінювач повинен керуватися принципом, що будь-яка інформація краще, ніж її відсутність. Виходячи з природи й власного досвіду оцінювач визначає відмінності між порівнюваними об'єктами нерухомості, виражає їх в тій або іншій формі.

5. Винесення рішення щодо вартості об'єкта нерухомості.

На основі результатів, отриманих на попередньому етапі обчислюється вартість об'єкта нерухомості шляхом розрахунку середнього ари-

фметичного підсумків, отриманих по кожному із порівнюваних об'єктів за допомогою коректувань. Слід пам'ятати, що існує небезпека прийти до неправильного висновку про вартість об'єкта нерухомості, якщо об'єкти для зіставлення спочатку були обрані як не аналогічні за більшістю параметрів.

Коректування та методи їх здійснення

Основне правило коректування свідчить: коректується лише вартість порівнюваного об'єкта на основі принципу внеску. Якщо об'єкт порівняння перевершує в чомусь оцінюваний, то фактична продажна ціна останнього повинна бути зменшена на величину внеску цієї переваги, й навпаки. При цьому під одиницями порівняння розуміються одиниці вимірювання порівнюваного та оцінюваного об'єктів нерухомості.

Коректування може проводитися: в грошовому вираженні — відповідна сума додається або віднімається від продажної ціни кожного порівнюваного об'єкта; в процентному значенні — використовуються в тому випадку, якщо складно визначити абсолютні значення.

Процентні коректування бувають двох видів: незалежне, коли кожна окрема характеристика враховується незалежно від іншої (при розрахунку загального коректування поправки підсумовуються); кумулятивне, коли облік кожної коректованої характеристики ведеться з урахуванням інших окремих характеристик (при розрахунку загального коректування приймається добуток кумулятивних поправок).

Якщо коректування цін порівнюваних об'єктів виражені у гривнях або умовних грошових одиницях, то неважливо, в якій послідовності вони вноситимуться. Якщо ж коректування виражені у відсотках, то послідовність їх внесення впливатиме на кінцевий результат (на вартість оцінюваного об'єкта).

Залежно від того, на основі яких даних проводяться коректування, оцінювач застосовує різні методи: кількісний аналіз парних продажів, регресійний аналіз, якісний, відносний порівняльний аналіз, метод загального групування, персональні інтерв'ю.

Метод аналізу парних продажів полягає в порівнянні та аналізі кількох пар продаж з послідовними коректуваннями. Парними продажами називається продаж двох об'єктів, які майже ідентичні, за винятком однієї відмінності, яку оцінювач намагається оцінити, щоб внести коректування.

Останнім часом у практиці оцінки за наявності достатньої кількості даних починають використовувати регресійний аналіз. В цьому полягає складність для визначення величини коректувань при оцінці вартості об'єктів нерухомості з використанням регресійного аналізу, де використовується серія формул.

Наприклад, можна скористатися формулою:

$$B_{yc} = k_{\text{ед.сп}} \times x,$$

де B_{yc} — величина коректування, що розраховується, на вартість об'єкта нерухомості;

$k_{\text{ед.сп}}$ — коефіцієнт, отриманий для одиниці порівняння;

x — заміряні дані для оцінюваного об'єкта нерухомості.

З цією ж метою може бути використана й інша формула регресійного аналізу:

$$V_c = k_{\text{ед.сп}} \times x + a + c + \dots + n,$$

де a, c, n — позитивні або негативні поправочні коефіцієнти.

На розвинутих секторах ринку нерухомості експерти-оцінювачі використовують лінійні та нелінійні моделі складного типу:

$$V_c = \sum_{i=1}^n \varepsilon_i \times \varphi_i,$$

де ε_i — коефіцієнти регресії;

φ_i — різні змінні, що характеризують ті або інші чинники, від яких залежить вартість об'єкта нерухомості та величина коректування.

Відносний порівняльний аналіз припускає визначення коректувань на основі співставлення ступеня впливу кожного параметра на вартість аналогічних об'єктів нерухомості.

Метод загального групування використовується на активному ринку, де можна знайти достатнє число порівняльних продаж, для вивчення розкиду цін. Якщо розкид цін невеликий, наприклад, близько 1%, то можна з впевненістю казати, що вартість об'єкта є середньою величиною відносно до найбільшого та найменшого значень в даній групі порівняльних продаж.

Метою персонального інтерв'ю є опитування професіоналів і обізнаних осіб, в результаті якого формується інформаційне поле, корисне при проведенні коректувань.

4. Гудвіл і методичні підходи до його оцінки

Гудвіл є особливим нематеріальним активом підприємств, основні його характеристики такі:

- він невіддільний від підприємства і не може бути проданий окремо;
- є присутнім тільки за наявності надлишкових доходів;
- виступає у вигляді активу, що не амортизується.

Ці характеристики є загально визнаними і саме вони дають змогу визначити сутність гудвілу, а також визначити шляхи обчислення його вартості. Незважаючи на виділення даних характеристик, нині не існує загально визнаного розуміння того, що являє собою гудвіл як соціально-економічне явище, яке місце належить йому в складі нематеріальних активів. Можна виділити три підходи до пояснення гудвілу.

Згідно з першим підходом під гудвілом розуміється ділова репутація, тобто комплекс заходів, спрямованих на збільшення прибутку підприємств без відповідного збільшення активних операцій, включаючи використання кращих управлінських здібностей, домінуючу позицію на ринку продукції (робіт, послуг), нові технології.

Відповідно до другого підходу «гудвіл — нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між балансовою вартістю активів підприємства та його звичайною вартістю, як цілісного майнового комплексу, що виникає внаслідок використання кращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів (робіт, послуг), нових технологій тощо». Близьким до даного визначення є трактування гудвілу як усієї сукупності нематеріальних активів, що розраховується вищенаведеним способом.

Третій підхід дає змогу визначити гудвіл як сукупність тих елементів бізнесу (або особистих якостей працівників), що стимулюють клієнтів продовжувати користуватися послугами даного підприємства і приносять йому прибуток понад той, що потрібен для одержання розумного доходу на всі інші активи підприємства, включаючи дохід на всі інші нематеріальні активи, які можуть бути ідентифіковані й окремо оцінені.

Аналізуючи суть наведених визначень, слід зазначити таке.

Недолік першого підходу — змішування понять. Ділова репутація не є наслідком використання кращих управлінських здібностей персоналу, наявності домінуючої позиції на ринку, застосування нових технологій. Ділова репутація характеризується «прив'язаністю» клієнтів до продукції (робіт, послуг) підприємства. Таку «прив'язаність» викликано не тільки переліченими вище чинниками, а успішною рекламною кампанією, особливими способами просування товарів, наявністю розвиненої сервісної мережі та безліччю інших причин. Крім того, частина чинників, що сприяють діловій репутації й містяться у визначенні гудвілу, можуть бути виділені, а вартість їх визначена окремо: домінуюча позиція, — виходячи з обсягу ринку, нові технології — за економічною ефективністю їх застосування.

У разі другого підходу зазначається метод оцінки гудвілу, а не його сутнісна характеристика. Виходячи зі способу оцінки, можна сказати,

що під гудвілом розуміється сукупність усіх нематеріальних активів, що забезпечують вартість підприємства понад балансову вартість його матеріальних активів. У рамках цього підходу залишається невирішеною проблема, як бути з тими нематеріальними активами, вартість яких піддається прямій безпосередній оцінці.

Третій підхід дає змогу з усієї сукупності нематеріальних активів виділити саме гудвіл. Він виступає як нематеріальний актив, невіддільний від підприємства, що визначається як різниця між вартістю всіх нематеріальних активів і вартістю тих, які можна оцінити окремо. За такої точки зору другий підхід зумовлює окремий випадок оцінки гудвілу, згідно з яким підприємство не має віддільних нематеріальних активів.

Таким чином, третій підхід найповніше відображає суть гудвілу як особливого нематеріального активу.

Визначення гудвілу як особливого нематеріального активу, невіддільного від підприємства і такого, що розраховується у вигляді залишку після відшкодування вартості віддільних нематеріальних активів, вимагає відповіді на три взаємопов'язані питання:

- що причиною існування гудвілу, тобто завдяки дії яких чинників він виникає;
- які нематеріальні активи є відділюваними і як визначити їхню вартість;
- яким чином оцінити вартість сукупних нематеріальних активів, що включають відділювані та гудвіл?

Основні чинники виникнення гудвілу:

- ◆ особиста репутація керівників і працівників, які здійснюють контакти з суб'єктами зовнішнього оточення підприємства;
- ◆ досягнення в організації ринку підприємства (ефективна реклама, успішне просування товарів і стимулювання збуту);
- ◆ висока кваліфікація і талант персоналу у фінансовій сфері, виробничій галузі, наукових дослідженнях і розробках, маркетингу, продажах, сервісному обслуговуванні;
- ◆ відмінності і переваги у використовуваних методах організації діяльності підприємства;
- ◆ прихильність покупців до торгової марки, що зумовлено конкурентоспроможністю продукції, досягнутою завдяки дії великої кількості причин;
- ◆ подолані бар'єри входження в ринок (якщо такі існують);
- ◆ досягнутий ефект синергії, одержуваний від поєднання в єдине ціле окремих факторів виробництва.

Слід зазначити, що наведений поділ чинників виникнення гудвілу є умовним, оскільки деякі з них можуть виступати як причина виникнен-

ня інших або входити до них складовою частиною. Проте таке визначення гудвілу найповніше характеризує його внутрішній зміст. Додамо, що найбільш повно зазначене «переплетіння» складових частин гудвілу може проявлятися в товарному знаку (знаку обслуговування) і фірмовому найменуванні. Останні є відчутним результатом зусиль персоналу з розробки й просування продукту на ринок, що привели до формування стійкої прихильності покупців до продукції, яка маркується відповідним чином. У цьому разі вартість гудвілу дорівнює вартості товарного знака. Наочним прикладом цього є торгова марка «Кока-Кола», оцінювана в 48 млрд дол.

Ключові терміни і поняття

- *цілісний майновий комплекс*
- *підприємство як об'єкт нерухомості*
- *договір купівлі-продажу*
- *нерухоме майно*
- *метод оцінки вартості*
- *ціна нерухомості*
- *принципи оцінки нерухомості*
- *ринкова вартість*
- *оцінка підприємства*
- *ставка капіталізації*
- *дисконтна ставка*
- *затратний підхід*
- *дохідний підхід*
- *ринковий підхід*

Практикум

Практичні завдання

Завдання 1. Виконати індивідуальне завдання з проведення оцінки вартості досліджуваного підприємства за методикою, узгодженою із викладачем і більш детально представленою в розділі 1. Для цього оцінити вартість підприємства за трьома підходами, використавши розрахунок статистичної середньозваженої величини.

Завдання 2. Навести 2-3 приклади цілісних майнових комплексів конкретно визначеного регіону, області, міста (наприклад, де ви мешкаєте чи навчаєтесь). Описати види їх діяльності, приналежності до ринку нерухомості.

Завдання 3. Складіть експертний висновок про ринкову вартість будь-якого об'єкту нерухомості з представленням кошторису його вартості.

Завдання 4. Визначте валову вартість заміщення шпиталю на основі вартості площі об'єкту нерухомості, якщо відомо:

вартість 1 м ²	2500 грн.
довжина будівлі	20 м
ширина будівлі	27 м
площа внутрішніх стін	70 м ²
вартість автостоянки	9000 грн.

Завдання 5. Наведіть приклади одиниць порівняння, які можуть використовуватися при аналізі продажів підприємств / цілісних майнових комплексів за умов застосування порівняльного підходу до їх оцінки.

Завдання 6. Проведіть оцінку вартості готелю дохідним методом, якщо відомо:

Середній за останні 3 роки дохід від здачі номерів	360 000 грн.
Дохід готельного ресторану	200 000 грн.
Дохід від послуг з обслуговування	150 000 грн.
Амортизація	200 000 грн.
Витрати з утримання готелю	600 000 грн.
Річна сума орендної плати	100 000 грн.
Кількість років оренди	20 років
Вартість земельної ділянки	300 000 грн.

Завдання 7. Здійснити розрахунок щомісячних платежів, виходячи з того, що задля будівництва об'єкту нерухомості надається кредит в сумі 120 тис.грн. на 10 років під 35% річних.

Тестові завдання

1. Поняття нерухомість визначає:

- економічні відносини суб'єктів ринку;
- правові відносини суб'єктів ринку;
- майнові відносини суб'єктів ринку;
- всі відповіді вірні.

2. До основних ознак підприємств як об'єктів нерухомості слід віднести:

- однорідність, гнучкість, ергономічність;
- унікальність, довговічність, стаціонарність;
- розгалуженість, стійкість, виробничість;
- репрезентативність, структурність, формалізованість.

3. Передпроектна стадія життєвого циклу підприємства як об'єкта нерухомості включає:

- вибір архітектурно-інженерної організації;
- координацію ведення будівельних робіт;
- ремонт об'єкту;
- оформлення дозвільної документації.

4. Стадія експлуатації підприємства як об'єкта нерухомості включає:

- а) вибір архітектурно-інженерної організації;
- б) координацію ведення будівельних робіт;
- в) ремонт об'єкту;
- г) оформлення дозвільної документації.

5. Стадія закриття підприємства як об'єкта нерухомості включає:

- а) вибір архітектурно-інженерної організації;
- б) координацію ведення будівельних робіт;
- в) ремонт об'єкту;
- г) знос об'єкту.

6. Ознаками підприємства як елітного об'єкта нерухомості є:

- а) висока ціна 1 м² площі;
- б) його унікальність чи легенда;
- в) індивідуальне планування;
- г) інженерна та архітектурна унікальність.

7. Що маємо розуміти під ціною підприємства як об'єкта нерухомості?

- а) це кошторисна вартість об'єкта нерухомості;
- б) це ціна конкретної операції купівлі-продажу нерухомості, що відбулася;
- в) це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на ринку нерухомості.

8. Що маємо розуміти під ринковою вартістю підприємства як об'єкта нерухомості?

- а) це кошторисна вартість об'єкта нерухомості;
- б) це ціна конкретної операції купівлі-продажу об'єкта нерухомості, що відбулася;
- в) це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на відкритому ринку в умовах вільної конкуренції.

9. На основі якої вартості розраховується вартість страхування об'єктів нерухомості?

- а) споживчої вартості;
- б) відновної вартості;
- в) ліквідаційної вартості.

10. Первинна вартість підприємства як об'єкта нерухомості — це:

- а) вартість, яка встановлюється безпосередньо перед продажем;
- б) вартість, що встановлюється при проектуванні об'єкта без урахування непередбачених витрат;
- в) фактичні витрати на придбання або створення об'єкта на момент початку його використання.

11. Залишкова вартість підприємства як об'єкта нерухомості — це:

- а) вартість об'єкта нерухомості з урахуванням зносу;
- б) вартість будівельних матеріалів, які залишилися невикористаними при будівництві об'єкта нерухомості;
- в) кількість інвестиційних засобів, що залишилися невикористаними.

12. Що слід мати на увазі під принципами оцінки об'єктів нерухомості?

- а) чітко встановлені законом тези, на основі яких оцінювач встановлює ціну об'єкта нерухомості;
- б) зведення методичних правил, на підставі яких визначається ступінь дії різних чинників на вартість об'єкту нерухомості;
- в) сума індивідуального досвіду оцінювача та візуальної оцінки об'єкта нерухомості, на основі якої встановлюється вартість встановленого об'єкта нерухомості.

13. Визначте правильну послідовність етапів процесу оцінки нерухомості:

- а) узгодження результатів, отриманих за допомогою різних підходів;
- б) вибір підходу до оцінки об'єктів нерухомості;
- в) звіт про результат оцінки об'єкту нерухомості;
- г) план оцінки;
- д) визначення задачі й укладення договору;
- е) збір і підтвердження інформації.

14. Фізичний знос відображає:

- а) зміну фізичних властивостей об'єкту нерухомості з часом в результаті дії експлуатаційних і природних чинників;
- б) зниження вартості об'єкту нерухомості внаслідок негативної зміни його зовнішнього середовища під впливом економічних, політичних або інших чинників;
- в) застарілу архітектуру об'єкта нерухомості, планування, інженерне забезпечення тощо).

15. Визначте правильну послідовність алгоритму прибуткового підходу:

- а) оцінка та мультиплікатор гудвіл;
- б) визначення остаточної вартості об'єкту нерухомості;
- в) вирахування операційних витрат;
- г) визначення коректування чистого доходу;
- д) визначення майбутнього валового доходу.

16. Коректування може проводитися:

- а) в грошовому виразі;
- б) в процентному виразі;
- в) все перераховане.

Контрольні питання

1. Яку роль відіграє формування цілісного майнового комплексу для ефективного використання нерухомості?
2. Що являє собою підприємство як цілісний майновий комплекс?
3. Які існують основні закономірності, характерні для продажу цілісних майнових комплексів? Поясніть їх суть.
4. Чому неефективне використання належного підприємству нерухомого майна може призвести до його паралічу?

5. Розкрийте основні переваги й недоліки існуючої системи нормативної оцінки майна в Україні?

6. Назвіть основні способи придбання права власності на об'єкти нерухомості.

7. Розкрийте економічну сутність гудвілу.

8. Назвіть види цін на майно підприємства, що можуть застосовуватись залежно від специфіки його використання?

9. Розкрийте сутність основних принципів оцінки нерухомості.

10. Чому слід виважено підходити до процесу управління нерухомістю в межах окремо узятого підприємства?

Рекомендована література

1. *Артеменко Т.В.* Экономика недвижимости : Учеб. пособие / Т.В. Артеменко, А.В. Севастьянов. — М. : ГУЗ, 2000. — 127 с.

2. *Асаул А.Н.* Экономика недвижимости / А.Н. Асаул, В.С. Шкрабак, В.В. Шкрабак. — СПб. : Изд-во СПбГАУ, 2002. — 288 с.

3. *Бойко А.А.* Организация управления деятельностью субъектов рынка недвижимости: Дис.. канд. экон. наук: 08.06.02 / Харьковский национальный ун-т радиоэлектроники. — Х., 2001. — 175 л.

4. *Горемыкин В.А.* Экономика недвижимости : Учебник / В.А. Горемыкин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. — 804 с.

5. *Горенбургов Ю.М.* Оценка стоимости государственного имущества при приватизации — необходимость новых подходов / Ю.М. Горенбургов // Экономика России на рубеже XXI века. Академический и межвузовский сборник научных трудов. Академия гуманитарных наук. — СПб. : Казань, «АБАК», 1999. — 335 с.

6. *Гранова И.В.* Оценка недвижимости. Серия «Учебное пособие» / И.В. Гранова. — СПб. : Питер, 2001. — 256 с.: ил.

7. *Грибовский С.В.* Оценка прибыльной недвижимости / С.В. Грибовский. — СПб. : Питер, 2001.

8. *Григорьев В.В.* Оценка предприятий. Имущественный подход. Учебно-практич. пособие / В.В. Григорьев, И.М. Островкин. — М. : Дело, 1998. — 224 с.

9. *Гриценко Е.А.* Рынок недвижимости: закономерности становления и функционирования : Дис.. д-ра экон. наук: 08.01.01 / Национальная юридическая академия Украины им. Ярослава Мудрого. — Х., 2003. — 407 л.

10. *Евтух А.Т.* Ипотечный механизм эффективного использования и развития недвижимости: Дис.. д-ра экон. наук: 08.04.01 / НАН Украины, Институт экономики (Киев). — К., 2001. — 427 л.

11. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т3 / С.А. Мочерний [відпов. ред.] та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2002. — 952 с.

12. Економіка нерухомості : Навч. посібник / А.М. Асаул, В.І. Павлов, І.В. Кривов'язюк та ін. — К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. — 350 с.

13. *Елкина В.А.* Рынок недвижимости в структуре переходной экономики : Дис.. канд. экон. наук : 08.01.01. / Харьковский национальный ун-т им. В.Н. Каразина. — Х., 2001 — 200 л.

14. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12.07.2001 № 2658-III [Електронний ресурс] / http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2658-14.

15. *Ковалев А.П.* Как оценить имущество предприятия / А.П. Ковалев. — М., 1996. — 156 с.

16. *Коростелев С.П.* Основы теории и практики оценки недвижимости / С.П. Коростелев. — М. : Русская деловая литература, 1998. — 324 с.

17. *Кривов'язюк І.В.* Підприємство в умовах ринку : навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2009. — 840 с.

18. *Кривов'язюк І.В.* Актуальні питання інвестиційної діяльності у сфері нерухомості / І.В. Кривов'язюк, Н.Ю. Смолярчук // Научный журнал «Культура народов Причерноморья». — Симферополь: Таврический национальный университет им. В.И.Вернадского, 2007. — № 102. — С.139-142.

19. *Кривов'язюк І.В.* Стратегія й тактика розвитку та регулювання операцій з комерційною нерухомістю в Україні / І.В. Кривов'язюк // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. — Вип. 3-4 / Голов. ред. О.П.Степанов. — К.: НАУ, 2004.

20. *Крутик А.Б.* Экономика недвижимости. Серия «Учебники для вузов. Спец. литература» / А.Б. Крутик, М.А. Горенбургов, Ю.М. Горенбургов. — СПб : Издательство «Лань», 2000. — 480 с.

21. *Крутик А.Б.* Введение в предпринимательство. Учеб. пособие для вузов / А.Б. Крутик, А.Л. Пименова. — СПб. : Политехника, 1995. — 275 с.

22. *Крымская Л.* Оценка стоимости недвижимости / Л.Крымская // Бизнес-информ — 1997 — № 9 — с.31-33.

23. *Липовська-Маковецька Н.І.* Організаційно-економічні механізми формування та становлення регіонального ринку комерційної нерухомості : Дис.. канд.екон. наук: 08.00.05 / НАН України ; Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2007. — 220 с.

24. *Мендрул О.Г.* Вартість підприємств : порівняльна оцінка / О.Г. Мендрул // Стратегія економічного розвитку країни. — 2001. — № 5. — С.253-254.

25. *Мендрул О.Г.* Управління вартістю підприємств / О.Г. Мендрул. — К. : КНЕУ, 2002.

26. Методичні основи грошової оцінки земель в Україні : Наукове видання / Ю.Ф. Дехтяренко, М.Г. Лихогруд, Ю.М. Манцевич, Ю.М. Палеха. — Київ : Профі, 200. — 256 с.

27. Міжнародні стандарти оцінки МСО-1, МСО-5.

28. *Мухін О.О.* Ринок нерухомості України : економічні та регіональні аспекти : Автореферат дисертації канд. экон. наук : 08.10.01 / НАН України ; Рада по вивченню продуктивних сил України. — Київ, 2005. — 20 с.

29. Нерухомість в Україні : Підручник для студ. вищ. навч. закл. / В.І. Павлов, І.І. Пилипенко, І.В. Кривов'язюк. — К. : Державна академія статистики, обліку та аудиту, 2008. — 765 с.

30. Оцінка майна в Україні. Том 1. Нерухоме майно : Монографія / Л.І. Воротіна, В.С. Воротін, В.Г. Лісняк, В.М. Поліщук. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 217 с.

31. Оценка объектов недвижимости: теоретические и практические аспекты / [под ред. В. В. Григорьева]. — М. : ИНФРАМ, 1997. — 155 с.
32. Ринок нерухомості : Навч. посібник / А.М. Асаул, В.І. Павлов, І.В. Кривов'язюк та ін. — К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. — 387 с.
33. Смолярчук Н.Ю. Сучасні підходи в управлінні нерухомістю / Н.Ю. Смолярчук // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: [зб. наук. праць ЛНТУ / відп. ред. Герасимчук З.В.].— Луцьк, 2007. — Вип. 4 (14). — С. 283-290.
34. Старинский В.Н., Асаул А.Н., Кускова Т.А. Экономика недвижимости. Учебник / [Под ред. Г.А. Краюхина]. — СПб, 1999.
35. Тарасевич Е.И. Управление эксплуатацией недвижимости / Е.И. Тарасевич. — СПб. : МКС, 2006. — 838 с.
36. Тарасевич Е.И. Финансирование инвестиций в недвижимость / Е.И. Тарасевич. — СПб. : СПбГТУ, 1996. — 455 с.
37. Тепман Л. Оценка недвижимости. Учеб. пос. / Л.Тепман. — 2-е изд. — М. : Юнити-Дана, 2006. — 463 с.
38. Теория и методы оценки недвижимости : Учеб. пособие / [Под ред. проф. В.Б. Есипова]. — СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1998. — 325 с.
39. Тургель И.Д. Рынок недвижимости как сложная пространственная система: теория и методология анализа / И.Д. Тургель // Экономика региона. — 2006. — № 6(33). — С.28.
40. Уолли К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании. — М. : Дело, 2000.
41. Управление портфелем недвижимости : Учебн. пособие для вузов / [Пер. с англ., под ред. проф. С.Г. Беляева]. — М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1998. — 385 с.
42. Учебное пособие для подготовки к сдаче квалификационного экзамена по экспертной оценке имущества, недвижимости, оборудования (категории А, В, С) / А. Мендрул, Ф. Пузий, и др. [Под ред. А. Мендрула]. — К. : Консалтинговая фирма «Эксперт-Ль», 2000. — 323 с.
43. Фридман Дж., Ордуэй Ник. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости / [Пер. с англ.]. — М. : «Дело ЛТД», 1995. — 480 с.
44. Харрисон С. Генри. Оценка недвижимости. — М. : РИО Мособлупрополиграфиздат, 1994. — 231 с.
45. Цивільний кодекс України : Офіційне видання. — К. : Атіка, 2003. — 416 с.
46. Цогоев А. Как инвестировать в недвижимость / А.Цогоев. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 174 с.
47. Цукерман Говард А., Влевинс Джордж Д. Недвижимость : зарубежный опыт развития. [Пер. с англ.]. — М. : Диамант-Меркурий, 1994. — 235 с.
48. Чубук Л.П. Становлення ринку нерухомості в трансформаційній економіці : Дис. канд. екон. наук : 08.01.01 / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. — Київ, 2004. — 223 с.
49. Шаркова І.М. Правове регулювання ринку нерухомості в Україні : Навч. посіб. / І.М. Шаркова. — К. : КНЕУ, 2005. — 180 с.

РОЗДІЛ 6

УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

1. Управлінська діагностика як особлива дослідницька діяльність.
2. Роль інформаційних систем управління підприємством в управлінській діагностиці.
3. Оцінка відповідності організації виробництва та структури підприємства його стратегії.
4. Оцінка параметрів прийняття рішень.
5. Фактори середовища непрямої дії (макросередовище).
6. Критерії і показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства.

1. Управлінська діагностика як особлива дослідницька діяльність

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

Можна виділити два основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики: пропозиція експертних послуг; «клінічний» підхід.

Найбільш поширеним є перший. При цьому припускається, що керівник підприємства, який ставить завдання перед консультантом, чітко знає, яка інформація чи послуга йому потрібні. Якщо ж керівник неправильно визначив свою потребу або нечітко доніс свої проблеми до консультанта, така модель не дасть очікуваного результату.

Другий підхід передбачає встановлення «діагнозу» консультантом за наданою йому інформацією та результатами спостережень. Якщо психологічний клімат в організації не сприятиме виявленню проблем та пошуку шляхів їх розв'язання, «діагноз» не буде правильним, а відтак і «лікування» — безрезультатним.

Вибір методу обстеження визначається його цілями та особливостями об'єкта дослідження, а також досвідом консультанта. Для обстеження підприємства використовують різноманітні способи і прийоми, а саме: структуровані інтерв'ю, анкетне опитування персоналу з метою виявлення проблемних областей і створення каталогу проблем, робота з документами, різні форми групової роботи з представниками підприєм-

ства щодо аналізу основних його проблем тощо. Для підвищення рівня надійності і достовірності даних важливо, щоб виявлені тенденції або закономірності одержали підтвердження з різних джерел.

Часто управлінську діагностику розглядають як невіддільну складову управлінського консультування. У такому варіанті технологія консультування передбачає паралельне проведення діагностики разом із проектуванням змін і власне впровадженням.

Такий методичний підхід дістав назву процесного консультування. Воно ґрунтується на тому, що замовник має навчитися виявляти проблему самостійно, беручи участь у проведенні діагностики і в процесі добору «засобів лікування». При цьому консультант стимулює замовника до того, щоб він сам прийняв остаточне рішення про те, який засіб треба застосувати. Найбільш істотною у процесному консультуванні стає функція навчання навичкам діагностування і «лікування» системи менеджменту таким чином, щоб подальше вдосконалення відбувалось самостійно і безперервно. Уже в процесі проведення діагностики здійснюється підготовка співробітників до сприйняття нових технологій управління, учасниками розробки та впровадження яких вони власне і стають.

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

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

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

Неформальні зв'язки встановлюються в результаті проведення спостережень за груповими міжособовими відносинами та їх змінами, визначення морально-психологічного клімату. Ключовою задачею оцінки якості управління персоналом є визначення ступеня відповідності кадрової політики і практики управління персоналом як сьогодишнім, так і завтрашнім цілям підприємства. Передбачається проводити оцінку в таких напрямках:

— кадрова політика (комплектування штатів, навчання персоналу, система стимулювання роботи з персоналом і контроль за реалізацією планів);

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

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

— вплив елементів організаційної культури на поведінку персоналу (порядки і традиції у сфері неформального спілкування співробітників, правила і процедури взаємовідносин персоналу і адміністрації).

Аналіз основних проблем підприємства має розглядатись крізь призму таких аспектів його діяльності, як правовий, економічний, соціальний і екологічний. При цьому зовнішні зв'язки підприємства обов'язково аналізують у територіальному розрізі. Підприємство, розміщене у певному регіоні, перебуває у тісному взаємозв'язку з органами місцевої влади і самоврядування, іншими підприємствами регіону. Важливість оцінки раціональності цих зв'язків зумовлена тим, що територія забезпечує підприємство необхідними сировинними, трудовими, земельними та рекреаційними ресурсами. Удосконалення механізму зовнішніх зв'язків у регіоні дає змогу отримати додатковий економічний і соціальний ефект за рахунок створення кластерів, спільних об'єктів інфраструктури, здійснення природоохоронних заходів та ін.

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

Ураховуючи ту обставину, що в останні десятиліття діяльність найбільших підприємств світу набула все більш екстериторіального, глобального характеру, предмет управлінської діагностики поповнився вивченням особливостей управління багатонаціональними колективами — проблематики, пов'язаної з усуненням конфліктів та мотивацією працівників різних країн світу. Глобалізація призвела до необхідності коригування національних моделей управління. У рамках управлінської науки виникає новий напрям — крос-культурний, або порівняльний менеджмент, який бере як визначальний чинник, що формує національні поведінкові особливості, національну ділову культуру. Розпочинається багато досліджень по виявленню законів, закономірностей і поведінкових особливостей людей у різних ділових культурах.

2. Роль інформаційних систем управління підприємством в управлінській діагностиці

Успішне функціонування інформаційних систем управління підприємством позитивно впливає на економіку підприємства в цілому за рахунок удосконалювання організаційної структури й автоматизації управлінських процесів, підвищення якості роботи й полегшення праці управлінського персоналу. Підвищуються кінцеві річні результати виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Інформаційні системи управління надають змогу системно підходити до обґрунтування й прийняття управлінських рішень, підвищувати рівень їхньої оптимальності, дієвості й результативності.

Інформаційна система складається з підсистем, що перебувають у певних відносинах одна з одною. Сукупність таких відносин разом з елементами (підсистемами) утворюють структуру системи.

Найбільш зональним поділом підсистем інформаційної системи є поділ на інформаційний, технічний, програмний, організаційний, правовий та інші види забезпечення.

Інформаційне забезпечення містить інформацію, що відображає стан і процеси виробничо-фінансової діяльності підприємства в часі. Воно формується в результаті обробки різноманітних даних внутрішньої та зовнішньої інформації.

Інформація, що зберігається в копіях, являє собою інформаційну базу, що є основою функціонування всієї інформаційної системи.

У залежності від рівня управління використовуються різні види інформації. Інформаційна база складається з двох взаємозв'язаних частин — поза- та внутрішньомашинної.

До позамашинної відносять інформацію, що сприймається людиною без будь-яких технічних засобів. Це різні документи — наряди, накладні, акти, відомості, рахунки, реєстри та ін.

Внутрішньомашинна інформаційна база міститься на машинних носіях і складається з файлів. Вона створюється як множина локальних незалежних файлів, що обробляються за допомогою спеціального програмного забезпечення — систем управління базами даних (СУБД). Усі документи і файли внутрішньомашинної інформаційної бази бувають вхідні й результативні. До вхідних належать: оперативні, що відображають факти фінансово-виробничої діяльності підприємства; умовно-постійні, у яких вказуються матеріальні, трудові, технологічні й інші норми і нормативи, а також усі довідкові дані.

Вихідні документи і файли призначаються для застосування кінцевим користувачем та для багаторазового використання при вирішенні інших поточних і перспективних завдань. Крім того, є ще допоміжні, коригувальні, робочі файли. Склад внутрішньомашинної інформаційної бази встановлюється в залежності від потреб кожного рівня управлінського персоналу.

Технічне забезпечення є комплексом різних технічних засобів, необхідних для функціонування інформаційної системи підприємства. До нього входять персональні та високопродуктивні комп'ютери, засоби комунікації й оргтехніка. Використовувані на різних рівнях управління і робочих місцях комп'ютери поєднуються в локальні й інтегровані мережі з різним режимом роботи. У локальних обчислювальних мережах може змінюватися кілька режимів роботи. Найбільш простий режим передбачає встановлення комп'ютера, що має як свої власні ресурси, так і ресурси, надані іншими комп'ютерами.

Другий режим передбачає виділення окремого комп'ютера для обслуговування мережних програм та інших комп'ютерів загальними програмами і базою даних. Такий комп'ютер називають файл-сервером.

Третій припускає виділення окремого комп'ютера (клієнт-сервера), оснащеного не лише загальною базою даних, а й програмами пошуку і запису будь-якої інформації.

Об'єднання локальних обчислювальних мереж у єдину інтегровану дає можливість абонентам однієї мережі користуватися ресурсами будь-яких інших.

Програмне забезпечення — це сукупність програм системи обробки даних і програмних документів, необхідних для використання цих програм. Склад програм включає загальні й прикладні. До загальних належать операційні системи, системи програмування, й сервісні програми.

Операційна система надає користувачеві змогу спілкуватися з комп'ютером: запустити програму, скопіювати файл тощо. Операційні системи бувають однопрограмні й такі, що припускають наявність багатьох користувачів.

Система програмування визначає інформаційні технології, що створюють програми реалізації конкретних функцій працівника (настроювання, АРМ, СУБД, гіпертекстів, програмного комплексу задач і підсистем та ін.)

Сервісні програми забезпечують експлуатацію ЕОМ і програмного забезпечення.

Лінгвістичне забезпечення — сукупність мов спілкування, правил їхньої формалізації, термінів.

Крім організаційних систем, для функціонування інформаційних систем використовуються інші програми: текстові, діагностичні, телекомунікаційні та ін.

Організаційне забезпечення призначене для збору, передачі, збереження й обробки інформації на основі централізованої чи розподіленої технології. До цього забезпечення входять також засоби підтримки прийняття рішення, зв'язані у локальну мережу.

Правове забезпечення включає сукупність норм та нормативних документів для здійснення правової регламентації діяльності інформаційної системи.

Останні досягнення в галузі інформаційної технології можуть сприяти удосконалюванню обміну інформацією в організаціях. Персональний комп'ютер уже зробив величезний вплив на інформацію, яку менеджери й управлінський персонал, робітники розсилають і одержують. Електронна пошта дає працівникам можливість надсилати письмові повідомлення будь-якій людині в організації. Це повинно зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того, електронна пошта — ефективний засіб зв'язку між людьми, які перебувають в різних підрозділах, на різних рівнях управління. Останні нововведення в системах телефонного зв'язку надають одній людині змогу направити кілька повідомлень різним людям, а потім зателефонувати й одержати відповіді на вихідні повідомлення. У ході відеоконференцій люди, що перебували в різних місцях, обговорювали різноманітні проблеми, дивлячись один одному в обличчя.

Для сучасної інформаційної технології характерне:

1. Робота користувача в режимі маніпулювання непрограмованими даними, з виведенням на екран або принтер, введенням даних за допомогою клавіатури, сканерів тощо.

2. Наскрізна інформаційна підтримка на всіх етапах проходження інформації на основі інтегрованої бази даних.

3. Безпаперовий процес обробки документів, під час якого на папері фіксується остаточний варіант документа, а всі проміжні версії й необхідні дані залишаються на машинних носіях і доводяться до користувачів на дисплеї комп'ютера.

4. Широко використовується діалоговий режим вирішення ситуацій та можливості колективного використання документів на основі ряду персональних комп'ютерів у працівників різних рівнів, об'єднаних засобами комунікацій.

5. Завжди існує можливість швидкої перебудови форм і способів представлення інформації в процесі обробки й прийняття управлінського рішення.

Інформаційні технології, які застосовуються в організації, повинні відповідати її потребам і можливостям організаційної структури й бути з нею органічним єдиним цілим. Лише за цих умов забезпечується найбільший ефект.

З появою персональних комп'ютерів та різноманітної техніки з'явилася можливість істотно змінити інформаційну технологію. Розрізняють різні види інформаційної технології, які є послідовністю технологічних операцій з перетворення первинної інформації в результативну. При цьому ефективність використання інформаційних технологій полягає в тому, що розв'язання економічних та управлінських задач не потребує втручання працівника. Але слід врахувати підготовленість, специфіку та досвід працівника-користувача з інформаційною системою. Разом з тим, при обробці даних якість та швидкість їх модифікації повинна бути на високому рівні.

Мережні технології дають змогу підняти управління підприємствами на якісно новий ступінь, підвищити ефективність використання ЕОМ, покращити якість оброблюваної інформації, реалізувати безпеперову технологію, створювати нові інформаційні технології. Об'єднання різних мереж відкриває багатьом керівникам і фахівцям доступ до будь-яких світових сховищ інформації різних типів.

При ефективному використанні інформаційних технологій працівники зможуть обробити значно більший обсяг робіт, обов'язків, які на них покладені. При цьому зекономиться час на виконання задач.

3. Оцінка відповідності організації виробництва та структури підприємства його стратегії

Стратегія — це детальний всеохоплюючий комплексний план, який розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації і цілей.

Стратегічне планування — це процес, що включає розробку сукупності різних планів і рішень керівництва з вибору й реалізації перспективних цілей підприємства.

Для створення нової організаційної структури потрібні чіткі стратегічні цілі, творчий підхід і глибоке розуміння організації та її персоналу. Починати слід завжди з визначення стратегії і лише після цього міркувати про нову організаційну структуру. Для приведення структури у відповідність із стратегією можна скористатися такими рекомендаціями:

1. Визначити критерії форми нової структури. (Чого має досягти нова організаційна структура?). Головне, щоб ці критерії відповідали стратегічним цілям стосовно покупців, ринків продуктів і процесів.

2. Продумати можливі альтернативи групування. Базуючись на обраних критеріях, можна скласти перелік групування варіантів. Далі оцінити ці альтернативи відповідно до вже визначених критеріїв. Визначити механізм об'єднання. Слід установити чіткі зв'язки і координацію діяльності між підрозділами, яким буде делеговано виконання певних видів робіт.

3. Визначають обсяг повноважень, необхідних для управління кожною організаційною одиницею, забезпечивши при цьому ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.

4. Визначають, які неосновні види діяльності можуть виконуватися ефективно іншими фірмами на умовах субпідряду.

5. Оцінюють ефект нової організаційної структури.

Зміна організаційної структури відповідно до стратегічних цілей компанії має чимало переваг, однак це також пов'язано з певними втратами. Ось деякі недоліки: порушення усталених стосунків, службових відносин; неспокій робітників, що втратять роботу; відволікання керівництва для розроблення нової організаційної структури.

Керівництво господарської одиниці повинно проводити організаційні зміни для покращення діяльності.

Діагностування рівня організації підприємства може бути здійснене шляхом обчислення групи параметричних характеристик і показників:

1. Рівень організації управління оцінюється:

- коефіцієнтом якості виконання управлінських функцій:

$$K_{\text{я}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{M_i}}{\sum_{i=1}^n T_{3M}^i},$$

де n — кількість підрозділів у підприємства;

t_{M_i} — втрати робочого часу у виробничих підрозділах за звітний період через несвоєчасність або неякісне виконання певної управлінської функції, годин;

T_{3M} — змінний фонд часу роботи у виробничому підрозділі підприємства;

M — кількість функцій управління.

2. Оцінка плинності кадрів:

- коефіцієнт трудової дисципліни, визначається як співвідношення людино-днів неявок працівників до загального відпрацьованого часу;

- коефіцієнт зайнятості працівників, визначається як співвідношення тривалості усіх робочих змін до добутку часу зайнятості робітників, у хвилинах й їх кількості;

- коефіцієнт плинності персоналу, визначається як співвідношення кількості звільнених з будь-яких причин працівників до їх середньооблікової чисельності;

- коефіцієнт стабільності, визначається як співвідношення загальної суми років роботи на підприємстві працівника(ів) до їх середньооблікової чисельності.

3. Оцінка рівня організації праці:

- коефіцієнт розподілу праці:

$$K_{pn} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{np}}{T_{3M} \times n},$$

де $i = 1 \dots n$ — кількість підрозділів у підприємства;

$\sum t_{np}$ — сумарний час виконання робітниками не передбаченої запланованою роботою протягом зміни, хвилин;

T_{3M} — тривалість робочої зміни, хвилин;

n — кількість робітників;

- коефіцієнт організації робочих місць, визначається як співвідношення кількості робочих місць, яка відповідає типовим проектам до загальної кількості робочих місць;

- коефіцієнт нормування праці:

$$K_{н.пр.} = K_{н.н.} \times \frac{Ч_{НОР}}{Ч_{ЗАГ}},$$

де $K_{н.н.}$ — коефіцієнт напруженості норм часу і норм обслуговування;

$Ч_{НОР}$ — чисельність робітників, праця яких нормується;

$Ч_{ЗАГ}$ — загальна чисельність робітників на дільницях, в цеху.

Діагностування рівня організації підприємства дозволяє визначити також й гнучкість організаційної структури управління та її адаптивні можливості. Це можливе за умов більш глибокого вивчення наступних груп показників, параметрів, факторів та ознак:

- *вихідна інформація* — характеристика об'єкта управління, інформаційні зв'язки, матеріальні зв'язки, склад завдань управління;

- *фактори впливу* (технологія, персонал, зовнішнє оточення, система рішень, розмір підприємства, структура підприємства, стратегія бізнесу);

- *ознаки структуризації* (функціональне призначення, інтервал робочого часу, кількість підлеглих, продукт, «що обслуговується», споживачі, регіоналізація, процес);

- *визначальні параметри* (кількість рівнів управління, розподіл працюючих, кількість підрозділів, ступінь автоматизації робіт, кількість підлеглих, рух інформації, розподіл зобов'язань);

- *оціночні параметри* (витрати на утримання системи управління, напруженість праці в підрозділах, інформаційне навантаження, час обробки інформації, час реагування на виробничі збої, час реагування на оперативні запити, час розв'язання завдань управління, кількість помилок в управлінських рішеннях);

- *ознаки оптимальної структури* (невеликі підрозділи із висококваліфікованим персоналом, незначна кількість рівнів керівництва, наявність в структурі груп спеціалістів, орієнтація роботи на споживачів, оперативне реагування на зміни, висока продуктивність, низькі витрати);

- *підсумкові характеристики* (собівартість продукції, прибуток підприємства).

Рівень системи оперативно-календарного управління оцінюється ступенем взаємодії всіх його елементів із забезпеченням виконання плану згідно з розробленим календарним графіком. Для *повної оцінки системи слід з'ясувати здійснення наступних робіт*:

- неперервного обліку та збору інформації про хід виконання календарних планів-графіків виробництва;

- виявлення відхилень від встановлених планових завдань та аналіз їх причин;

- вжиття оперативних заходів до усунення та подальшого запобігання відхилення від плану;

- координація поточних робіт взаємопов'язаних ланок виробництва для забезпечення ритмічності виробництва у відповідності до календарного графіка;

- керівництво оперативною підготовкою виробництва.

4. Оцінка параметрів прийняття рішень

Управлінські рішення є багатоаспектними і містять економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну і педагогічну складові. Успішне рішення має бути: науково обґрунтованим, цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним, правомірним, оптимальним, своєчасним, комплексним, гнучким, повністю оформленим.

1. Наукова обґрунтованість — передбачає розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управлін-

ня, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

2. Цілеспрямованість. Згідно з цією вимогою, кожне управлінське рішення повинне мати мету, чітко пов'язану зі стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

3. Кількісна та якісна визначеність. Управлінське рішення обов'язково передбачає досягнення організацією очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Вимогу кількісної визначеності управлінського рішення задовольняють встановленням конкретних кількісних показників, яких необхідно досягти внаслідок його реалізації. Результати, які не підлягають кількісному вимірюванню, визначають якісно.

4. Правомірність. Діяльність усіх служб системи передбачає дотримання чинних правових норм. Тому управлінське рішення не повинно порушувати їх та відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління чи посадової особи.

5. Оптимальність. Ця вимога зумовлює у кожному випадку вибір варіанта рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків за мінімуму витрат.

6. Своєчасність. Їх необхідно приймати або в запрограмованому порядку, або у момент виникнення проблем, порушень, відхилень перебігу господарських процесів. Рішення не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням. Своєчасність рішення означає дотримання строків підготовки, доведення його до виконавців та дієвий контроль виконання.

7. Комплексність. Діяльність організації передбачає взаємопов'язану сукупність елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності організації.

8. Гнучкість. Господарська організація є динамічною системою, яка постійно розвивається. Кожне рішення з управління нею може потребувати корективів, а інколи нових рішень. Разом із тим, формулювання кожного рішення має передбачати простір для творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей.

9. Повнота оформлення. У забезпеченні передумов успішної реалізації управлінських рішень велике значення має форма їх викладу. Необхідно, щоб формулювання рішення виключало непорозуміння або

двоїстість у розумінні працівником завдань, давало змогу контролювати його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно.

5. Фактори середовища непрямої дії (макросередовище)

Термін «зовнішнє середовище непрямого впливу» включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкурентні організації, систему цінностей у суспільстві, громадську думку, техніку та технологію, інші фактори.

Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінки та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів зовнішнього середовища називається PEST-аналізом. PEST — аббревіатура назв різних середовищ:

P — political and legal environment (політико-правове середовище);

E — economic environment (економічне середовище);

S — sociocultural environment (соціокультурне середовище);

T — technological environment (технологічне середовище).

PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу). З аналізу зовнішнього середовища передусім необхідно розглянути рівень його невизначеності, а також з'ясувати, яким чином організація має взаємодіяти з цією невизначеністю.

Розглянемо детальніше стратегічну оцінку зовнішнього середовища шляхом оцінювання вказаних факторів.

Політичні. Внутрішній ринок завжди знаходиться під впливом політичних подій та рішень. Відповідно до цього політичні фактори відбиватимуться на операціях у галузі міжнародного бізнесу. Соціальна напруга може порушувати процес виробництва та обмежувати збут, якщо політичні рішення спрямовані проти якоїсь компанії чи продукту. Політичні дії проти уряду або раптова зміна режиму як мінімум збільшують невизначеність для експортера чи іноземного інвестора. Майже в усіх країнах політичний процес характеризується певними змінами у державній політиці, а не переворотами. Проте навіть незначні зміни у політиці позначаються на бізнесі. Тому політичні фактори фірма повинна враховувати до прийняття на себе зобов'язань щодо збуту. Зазвичай слід

уникати будь-якого ризику. Але у деяких випадках, коли це можливо і фірма повинна залишитись на ринку, необхідно спрямувати зусилля на зниження ризиків.

Правові. Займаючись будь-якою діяльністю, фірма підпадає під дію численних законів та регулюючих актів. Кожна компанія має відповідний правовий статус. Саме цей фактор визначає, яким чином організації вести справи, які податки виплачувати та за що відповідати. Як би керівництво не ставилось до законів, воно змушене чи дотримуватись їх, чи відповідати за їх недотримання, а в крайньому разі навіть припиняти діяльність фірми.

Економічні. Керівництво повинно вміти оцінювати зміни в економіці і приймати рішення щодо подальшої діяльності організації. До економічних факторів, які можуть впливати на справи компанії, можна зарахувати такі: рівень заробітної платні, транспортні тарифи, обмінний курс валюти, рівень інфляції, ставки банківського проценту, ВВП, податкову систему, рівень економічного розвитку країни. Є й інші, які не носять суто економічного характеру. Це: чисельність населення, якість та кількість природних ресурсів, рівень розвитку технології тощо.

Соціокультурні. Виходячи з того, що організація здійснює свою діяльність у певному культурному середовищі, на неї впливає ряд соціокультурних факторів: рівень освіченості та професійної підготовки населення, життєві цінності, традиції.

Технологічні. До технологічних факторів слід віднести державні та недержавні витрати на науку і техніку, патентно-ліцензійний захист технологій, нові тенденції у трансфері технологій, темпи розробки нової продукції, інноваційні процеси.

З аналізу зовнішнього середовища важливо розробити таку методику, яка дасть змогу кількісно визначити вплив кожного фактора.

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

Більшість організацій успішно долають проблеми становлення та виживання бізнесу. Але за умов гострої конкурентної боротьби (у тому числі і з провідними закордонними компаніями) конкурентоздатність стає мірою ефективності бізнесу. При цьому зростає інтерес до професійного менеджменту саме як до одного з істотних факторів підвищення конкурентоспроможності.

Сучасна система менеджменту — це спосіб результативного і ефективного керівництва колективними діями, пов'язана з постійним удосконаленням діяльності організації в цілому. Головна задача сучасної системи менеджменту — генерування енергії всього колективу і кожного співробітника та надання їй визначеного напрямку. Таким чином, актуальним стає питання якості менеджменту будь-якої організації.

До числа найважливіших характеристик якості системи менеджменту організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг), варто віднести: забезпечення конкурентноздатності, стійкість розвитку підприємства в економічній та соціальній сферах, економію ресурсів, ефективне підприємництво, охорону навколишнього середовища та ін.

Кожна організація формує власну ідеологію якості менеджменту, визначає критерії ефективності своєї діяльності, напрямки свого розвитку. Для українських підприємств на сучасному етапі можна визначити важливий напрямок поліпшення якості менеджменту, пов'язаний з якістю відносин власності у бізнесі.

Бізнес за однією з класифікацій прийнято поділяти на «готівковий», тобто такий, що приносить результат за рахунок грошового потоку, та капіталізований бізнес, що забезпечує прибутки за рахунок збільшення вартості компанії. У випадку «готівкового» бізнесу власник одержує свої гроші тільки на постійному готівковому прибутку. У випадку капіталізованого бізнесу власник може рік, два, три не одержувати ніякого готівкового прибутку, доводячи підприємство до визначеного росту, а потім заробити на продажі частини своїх акцій, чи пакету акцій стратегічному інвесторові. Для власника вартість бізнесу відіграє велику роль у тому випадку, якщо його бізнес капіталізований, а не «готівковий».

Тривалий час критерієм ефективності менеджменту був прибуток підприємства, заснований на «готівковому» бізнесі, але часи змінюються. Багаторічний західний і вже напрацьований вітчизняний досвід довели, що компанії, зосереджені на прибутку за даний рік чи на забезпеченні рентабельності, страждають на «короткозорість». Якщо критерієм ефективності управлінської діяльності є прибуток підприємства — це впливає на політику прийняття рішень, а, оскільки, рішення в менеджменті знаходять висвітлення в грошовому потоці, то всі управлінські рішення впливають на зміни припливів і відтоків коштів підприємства.

Вкладення коштів у компанію виявиться максимально вигідним лише в тому випадку, коли менеджери будуть об'єктивно оцінювати вартість довіреного їм бізнесу та робити все, щоб ця вартість постійно зростала. Тому, саме вартість підприємства, може служити критерієм поліпшення якості системи менеджменту цього підприємства.

Для того, щоб вартість підприємства була інструментом реального підйому ефективності бізнесу, потрібно навчитися нею управляти: виявити фактори створення вартості даного конкретного підприємства, розробити реальний план управління, що дає баланс довгострокових і короткострокових цілей та пріоритетів, запровадити вартісні елементи управління на всіх рівнях компанії.

Управління припускає регулярне здійснення цілеспрямованих впливів, що забезпечують досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат ресурсів. Основним критерієм результативності управління є рівень ефективності роботи підприємства. У ньому відображаються результати функціонування як об'єкта (підприємства), так і суб'єкта управління (системи), економічності процесу управління. Тому ефективність усе більше стає мірилом як виробництва, так і методів управління ним. Результат роботи підприємства невіддільний від діяльності й організації керівної системи, що впливає на ефективне функціонування підприємства.

Економічна ефективність системи управління підприємством характеризується результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на здійснення управлінських функцій. Забезпечуючи поліпшення управлінської діяльності при скороченні витрат на неї, можна досягти економічної ефективності системи менеджменту підприємством. Результативність діяльності підприємства виражається одним з узагальнюючих показників — прибутком чи собівартістю продукції.

Витрати на управління підприємством включають:

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

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

$$E_{\text{вип}} = \frac{\Pi_6}{P_y}, \text{ чи } E_{\text{вип}} = \frac{B}{P_y},$$

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

Π_6 — валовий або чистий прибуток, тис. грн;

B — витрати на виробництво, тис. грн

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

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

Проте ці показники не завжди дають змогу виявити слабкі місця і ланки діючої системи управління. Тому оцінку економічної ефективності організації системи управління підприємством слід проводити за допомогою системи показників, що використовуються для оцінки функціонування об'єкта управління.

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

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

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

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

Дуже часто виникає необхідність визначення залежності економічної ефективності управління від впровадження й використання нової організаційної й обчислювальної техніки. Її застосування надає змогу значно підвищувати загальну ефективність виробництва за рахунок підготовки й прийняття оптимальних рішень та скорочення витрат, що виникають через недостатньо оперативну роботу апарату управління. При цьому виникають можливості: збільшення випуску продукції на тих самих виробничих площах; підвищення рівня використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності праці; оптимізація матеріальних ресурсів і обсягів незавершеного виробництва; покращення якості продукції; зниження величини умовно-постійних витрат; скорочення непродуктивних витрат.

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

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

Ці показники порівнюються з нормативними показниками інших аналогічних підприємств. У зв'язку з тим, що показник абсолютної економічної ефективності характеризує результативність вкладених капітальних витрат без урахування величини поточних витрат, виникає необхідність визначити показник ефективності капітальних вкладень за мінусом приведених витрат.

Вдосконалювання організації системи управління підприємством забезпечує, поряд з економічною, також і соціальну ефективність.

Соціальна ефективність управління утвориться в результаті створення раціональних і справедливих умов праці й побуту, соціального розвитку й обслуговування колективу, доброзичливого психологічного клімату в колективі, що сприяє підвищенню ділової активності працівників.

Соціальна ефективність управління характеризується рядом кількісно непрямих показників, що відображають: покращення соціально-психологічної обстановки; скорочення малопривабливих, монотонних і рутинних управлінських операцій і робіт. Оцінка ефективності використання кадрів здійснюється за допомогою показників забезпеченості, підготовленості та раціонального розміщення кадрів.

У системі управління передбачаються показники, критерії і принципи оцінки й стимулювання, що сприяють ефективнішому використанню виробничих можливостей підрозділів, а також покращенню якісних показників виробничої, комерційної і соціальної діяльності підприємства.

Отже, вдосконалювання організації системи управління призводить до покращення економічних результатів діяльності підприємства, що прямо впливає на соціальний розвиток колективу.

Загальна ефективність діяльності як ступінь досягнення цілей

Успішний розвиток і функціонування підприємства у ринковій економіці передбачає удосконалення його діяльності, тобто підвищення ефективності шляхом виявлення внутрішніх і зовнішніх резервів. У те-

орії систем управління ефективність діяльності означає здатність підприємства існувати і досягати визначених цілей з найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат. Завдяки розробці і реалізації раціональних управлінських рішень, пов'язаних з використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, здійснюється підвищення ефективності функціонування підприємства. Оскільки ефективна діяльність передбачає виготовлення продукції чи надання послуг з найменшими затратами, то виникає декілька шляхів її покращення. Відповідно до відомостей з економічних теорій, на початку ХХ ст. переважав раціональний підхід, в якому домінує оптимальний розподіл праці, ієрархія єдиновладдя, централізм, що забезпечують ефективне управління підприємством. З іншого боку, гуманістичний підхід акцентує увагу на тому, що підвищення ефективності організації пов'язано зі створенням умов для реалізації працівниками підприємства своїх здібностей. Останнім часом найбільшого поширення набув соціально-технічний підхід, заснований на прямому зв'язку між ефективністю і типом технологій, які використовуються на підприємстві. Встановлено, що впровадження інформаційних технологій значно підвищує ефективність діяльності організацій.

Економічний розвиток суспільства передбачає пошук управлінських рішень, направлених на вдосконалення послуг та засобів і предметів праці. Необхідність виживання підприємства в ринковому середовищі є важливим стимулом підвищення якості послуг та конкурентоспроможності виробів, зменшення витрат, зростання продуктивності праці. Підвищення ефективності діяльності здійснюється завдяки впровадженню результатів науково-технічного прогресу, що постачає на ринок нові технології та матеріали. Якщо підприємство бажає не тільки вижити в ринкових умовах, а й розвивати свою діяльність, то для цього необхідний цілеспрямований пошук резервів ефективності. З економічної точки зору резерви розглядаються як невикористані можливості розвитку підприємства. Головним завданням управління є пошук методів виявлення джерел резервів і використання для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Обґрунтування ефективності діяльності підприємства потребує точних економічних критеріїв. Оскільки підприємство є цілеспрямованою системою, то ефективність його діяльності визначається здатністю досягти заздалегідь поставлених цілей. Отже, у тому разі, якщо цілі чітко визначені, необхідно вибрати такий раціональний варіант використання ресурсів, який давав би змогу досягти їх з найменшими витратами. Виходячи з цього, управлінські рішення необхідно спрямовувати на досягнення певних економічних показників, які характеризують ефектив-

ність діяльності підприємства. Відповідно до масштабу цілей розрізняють загальну, зовнішню і внутрішню ефективність.

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

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

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

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

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

залежить від досягнення системи цілей у просторі соціально-економічних параметрів.

Ключові терміни і поняття

- *управлінська діагностика*
- *процесне управлінське консультування*
- *структура управління*
- *якість управління персоналом*
- *інформаційна система управління*
- *PEST-аналізом*
- *ефективність управління*

Практикум

Задача 1. Виконати індивідуальне завдання з проведення управлінської діагностики за методикою, узгодженою із викладачем і більш детально представленою в розділі 1.

Завдання 1. Одна з провідних російських консалтингових компаній використовує таку процедуру експрес-діагностування: анкетування управлінської команди підприємства (10-25 керівників основних підрозділів і напрямів діяльності); обробка результатів і підготовка звіту; ознайомлення з матеріалами звіту керівника і членів лідерської групи (2-5 топ-менеджерів). Яке, на ваш погляд, сутнісне навантаження має анкета? Чи дає можливість така процедура оцінити потенціал керівництва підприємства та його готовність до нововведень? Порівняти наведену процедуру із представленою в лекційних матеріалах щодо вивчення даної теми. Яка з них є більш ефективною і чому?

Завдання 2. За матеріалами ситуації, представленої в практичному завданні до теми 3, оцінити: доцільність збереження наявних у організаційній структурі підприємства ланок; відповідність організаційної структури стратегічним завданням підприємства; оптимальність виробничої структури та її взаємозв'язок зі структурою управління; ринкове середовище підприємства та можливість реалізації продуктової політики; виробничий потенціал та його використання; тенденції фінансового стану підприємства; структуру капіталу і рівень її оптимальності. Визанчити комплекс заходів щодо поліпшення становища підприємства.

Тестові завдання

1. Основними напрямками управлінського консультування є:

- а) оцінка структури управління персоналом;
- б) оцінка структури капіталу підприємства;

- в) оцінка якості управління персоналом;
- г) оцінка загальних результатів діяльності підприємства;
- д) діагностика зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.

2. Успішне управлінське рішення повинне бути:

- а) науково обгрунтованим;
- б) цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним;
- в) правомірним, оптимальним, своєчасним;
- г) комплексним і гнучким;
- д) повністю оформленим.

3. Аналіз основних факторів зовнішнього середовища включає оцінку таких складових:

- а) political and legal environment;
- б) economic environment;
- в) sociocultural environment;
- г) technological environment;
- д) правильних відповідей немає.

4. До числа найважливіших характеристик якості системи менеджменту організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг), варто віднести:

- а) забезпечення конкурентноздатності;
- б) стійкість розвитку підприємства в економічній та соціальній сферах;
- в) економію ресурсів;
- г) ефективне підприємництво;
- д) охорону навколишнього середовища.

5. Економічна ефективність системи управління підприємством характеризується:

- а) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на здійснення управлінських функцій;
- б) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на оплату праці співробітників управління;
- в) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на амортизацію управлінської техніки;
- г) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на відрядження управлінського персоналу;
- д) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на придбання малоцінного управлінського інвентарю, допоміжних матеріалів та енергії.

6. Характеризує здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію розвитку:

- а) оперативна ефективність;
- б) стратегічна ефективність;
- в) внутрішня ефективність;

- г) зовнішня ефективність;
- д) загальна ефективність.

7. Основне завдання цільового управління полягає в:

- а) забезпеченні комплексного характеру управління;
- б) досягненні заздалегідь визначених кінцевих результатів;
- в) деталізації управлінських завдань;
- г) розв'язанні конфліктних ситуацій;
- д) всі відповіді правильні.

Контрольні питання

1. Чи є реальними перспективи широкого запровадження управлінського діагностування на вітчизняних підприємствах?
2. Які показники дозволяють провести управлінське діагностування?
3. Розкрийте сутність експертного підходу в системі управлінського діагностування?
4. Визначте порядок проведення управлінської діагностики.
5. Розкрийте комплексний характер аналізу основних проблем підприємств під час управлінського діагностування.
6. Чи є дієвою управлінська експрес-діагностика, що проводиться у формі навчання?
7. Як проводиться діагностування організаційної структури управління підприємством?

Рекомендована література

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 244 с.
2. Антикризисное управление / [Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина]. — М. : ПРИОР, 1998. — 432 с.
3. *Афанасьев М.В.* Основы менеджменту : Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М.В. Афанасьєв, Л.Г. Шамаєва, В.С. Верлока ; [За ред. проф. М.В. Афанасьєва]. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. — 484 с.
4. *Базаров Г.З.* Теория и практика антикризисного управления : Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляков, Л.П. Бекзех и др. — М. : Законы и право, ЮНИТИ, 1996. — 361 с.
5. *Баклан О.П.* Сучасний критерій ефективності поліпшення якості менеджменту / О.П. Баклан // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 10. — С. 149-157.
6. *Белошапка В.А.* Стратегическое управление : принципы и международная практика : Учебник / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий ; [Под ред. В.А. Белошапки]. — К. : Абсолют — В, 1998. — 412 с.

7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : Учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. — М. : ИНФРА-М, 2005. — 215 с.

8. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США / Ю.П. Васильев. — М. : Экономика, 1989.

9. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : Навч. посіб. для студ. вузів / В.О. Василенко, Т.І.Ткаченко. — 2-ге вид., випр. і доп. — К. : Центр навч. літератури, 2004. — 400 с.

10. Водачек Л., Водочкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии : [Сокращенный перевод со словац.] / Автор предисловия В.С. Рапорт. — М. : Экономика, 1989.

11. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств : Навч. посібник / О.І. Гадзевич. — К. : Кондор, 2004. — 180 с.

12. Ганбовцев В.Л. Организация управления комплексными программами / В.Л. Ганбовцев, А.А. Тихонов. — М. : Издательство МГУ, 1982.

13. Гірняк О.М. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. — К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ — 2000, 2003. — 336 с.

14. Глазов М.М. Диагностика предприятий: новые решения Глазов М.М.. — СПб. : Изд-во С.-Петербурга. Ун-та экономики и финансов, 1997. — 122 с.

15. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кириєнко. — К. : КНЕУ, 2003. — 110 с.

16. Евланов Л.Г. Экспертные оценки в управлении / Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов. — М. : Экономика, 1987. — 418 с.

17. Карпик Я.М. Менеджмент промислового підприємства : навч. посібник для економічних та інженерно-технічних спеціальностей вищих навч.-х закладів / Я.М.Карпик. — Тернопіль : Тернопільська академія народного г-ва, 2000. — 311 с.

18. Колосс Б. Управление финансовой деятельностью предприятий. Проблемы, концепции и методы : [Пер. с франц.] — М. : Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 576 с.

19. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : Навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2008. — 366 с.

20. Кривов'язюк І.В. Підприємство в умовах ринку : Навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2009. — 840 с.

21. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. — М. : Дело, 2004. — 392 с.

22. Мильнер Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С.Рапорт. — М. : Экономика, 1983.

23. Міщенко А.П. Стратегічне управління : Навчальний посібник / А.П.Міщенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.

24. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. — К. : ДП «Експрес — Поліграф», 2005. — 560 с.

25. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник / Г.В.Осовська, О.Л. Ішук. — К. : Кондор, 2003. — 196 с.

26. Пушкар Р.М. Менеджмент : теорія і практика : Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П.Тарнавська. — 2-ге видання, перероб. і доп. — Тернопіль : Карт-бланш, 2003. — 490 с.

27. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления : практический опыт и рекомендации / В.Ш. Рапопорт. — М. : Экономика, 1988. — 127 с.

28. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту : Навчальний посібник / О.Д. Сердюк. — К. : Професіонал, 2004. — 432 с.

29. Теория организации : учебник : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» : соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / Б. З. Мильнер. — Изд. 8-е, перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2012. — 807 с.

30. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : Учебник для вузов. Пер. с англ. / [Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И. Соколовой]. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

31. Управленческое консультирование : Пер. с англ. / [Под ред. М.Кубра]. — Т. 1. — М. : Интерэксперт, 1992. — 319 с.

32. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : Підручник / Ф.І. Хміль. — К. : Академвидав, 2003. — 608 с.

33. Шегда А.В. Менеджмент : Навчальний посібник / А.В. Шегда. — К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. — 583 с.

34. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : Підручник / З.Є. Шершньова. — 2-ге вид. ; перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

35. Юксв'ярав Р.К. Управленческое консультирование : теория и практика / Р.К. Юксв'ярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Леймани. — М. : Экономика, 1988. — 240 с.

РОЗДІЛ 7

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

1. Сутність та необхідність використання фінансової діагностики.
2. Дескриптивні, предикативні і нормативні моделі фінансової діагностики, їх сутність, особливості і сфера використання.
3. Діагностика за ліквідністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю.
4. Життєвий цикл підприємства і тенденції у значеннях певних груп показників фінансового стану.
5. Процедури синтезування одиничних та групових показників, способи їх оцінки.
6. Шляхи подолання фінансової кризи (покращення фінансового стану) на підприємстві

1. Сутність та необхідність використання фінансової діагностики

В сучасних умовах господарювання питання діагностики економіко-фінансової діяльності набуває особливо важливого значення для всіх ланок господарської системи. Адже, без точної оцінки та аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства неможливо визначити ефективні шляхи його подальшого розвитку. Знання стану підприємницької діяльності важливе як для управлінського апарату даного підприємства, так і для його акціонерів, банківських установ, фінансових служб, територіальних органів управління, фіскальних органів тощо.

Діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства є головним методом забезпечення прибуткової діяльності підприємства. На основі отриманих результатів діагностики керівники різних рівнів приймають управлінські рішення, а також проводиться реструктуризація підприємства з метою пристосування діяльності підприємства до умов навколишнього економічного, політичного, соціального середовища для забезпечення оптимальних результатів діяльності підприємства.

Кожне підприємство, здійснюючи господарську діяльність, вимушене на своєму шляху боротися з кризами, долати труднощі, перешкоди фінансового, організаційного, техніко-технологічного характеру. Класифікація цих проблем на основі чітко визначених ознак дає змогу їх структурувати, шляхом діагностики визначити з них головні, домінуючі, намітити оптимальні шляхи їх розв'язання.

Існує багато класифікацій проблем, які характерні для функціонування підприємств. Найбільш повною та всесторонньою є така, де за

класифікаційні ознаки пропонується узяти такі загальнонаукові принципи: об'єктний, функціональний, структурний і часовий.

Скажімо, згідно з об'єктним принципом, проблеми умовно поділяють на синтетичні (проблеми більш високого ступеня узагальнення або агрегування) та аналітичні (ті, які описують окремі групи, підгрупи чи часткові проблеми будь-якої із синтетичних проблем) (рис. 7.1). При цьому існують проблеми, які знаходяться на стику або інтегрують дві чи більше проблем, що відносяться як до синтетичних, так і до аналітичних.

Функціональний принцип дозволяє розрізнити проблеми залежно від їх ролі і місця стосовно до певного підприємства. Виходячи з цього принципу, проблеми слід розділяти на стратегічні і тактичні. До перших слід віднести проблеми розвитку підприємства в ринкових умовах, а до других — проблеми адаптації до умов ринку.

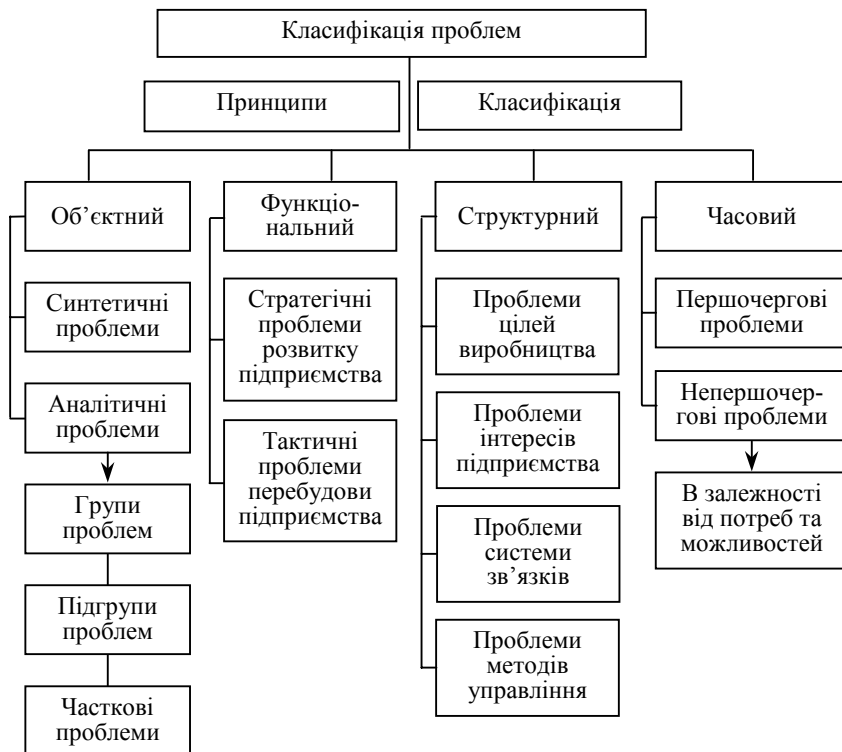


Рис. 7.1. Узагальнююча класифікація проблем підприємств

Використання структурного принципу класифікації дозволяє структурувати наявні проблеми і показати їх з позицій системного підходу, як сукупності взаємодіючих між собою елементів або складових проблем із врахуванням прямих та зворотніх зв'язків між ними.

Часовий принцип класифікації використовується для виділення, так званих, першочергових та непершочергових проблем адаптації. Тут варто підкреслити, що такий розподіл залежить від багатьох обставин, серед яких провідне місце займають потреби і можливості кожного конкретного підприємства [95, с.144].

Запропонована класифікація є інструментом дослідження наявних проблем підприємств, побудови на цій основі відповідних механізмів їх вирішення, розробки практичних рекомендацій та їх впровадження.

Дость часто необхідність проведення фінансової діагностики пояснюється наближенням чи перебуванням підприємства у кризовому фінансовому стані.

Фінансові кризи характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів. Неплатоспроможність виступає основною ознакою фінансової кризи в будь-якій соціально-економічній системі.

Фінансова криза — це гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження його платоспроможності, що пов'язано зі зниженням будь-яких (збутових, організаційних, управління персоналом тощо) можливостей розвитку підприємства.

Передумовами виникнення фінансової кризи в соціально-економічних системах може бути:

- відсутність кризи належних маркетингових досліджень ринку, як наслідок — криза збуту;

- чинники, що спричинили виникнення деструктивних утворень в організаційній структурі підприємства;

- техніко-технологічні диспропорції;

- кризовий стан економіки країни в цілому;

- відсутність належного обліку фінансових активів підприємства та інші.

Ознаками прояву фінансової кризи на підприємстві слід виділити:

1. Різне зниження платоспроможності (збитковість виробництва, відсутність податкового планування, ріст прострочених зобов'язань, низька ліквідність майна, неефективне управління фінансово-економічною діяльністю тощо).

2. Зниження значень фінансових показників і коефіцієнтів нижче їх критичного рівня.

3. Виникнення чи розгортання кризового стану в цілому.

До видів фінансових криз на підприємстві можна віднести: загальну — котра виникає одночасно на декількох рівнях управління, виробниц-

тва, матеріально-технічного забезпечення, локальну — що має місце в окремих його ланках і підрозділах.

В зв'язку з тим, що підприємство під час здійснення фінансово-господарської діяльності може перебувати на різних етапах економічного розвитку, знаходитися на стадії виникнення перших ознак кризи чи в умовах всеохоплюючої фінансової кризи (банкрутства), в кожному конкретному випадку доцільним є використання різних критеріїв оцінки фінансового стану підприємства, що відображається на структурі та кількості досліджуваних явищ і процесів.

Вирішення більшості представлених проблем можливе за умови проведення фінансової діагностики підприємства.

Підприємство, на якому серйозно ведеться аналітична робота, здатне раніше розпізнати майбутню проблему, оперативно відреагувати на неї та уникнути її чи зменшити ступінь ризику. Фінансова діагностика дозволяє ефективно керувати ресурсами підприємства, виявляти тенденції в їх використанні, об'єктивно оцінювати стан підприємства, виявляти фактори і причини досягнутого стану, виявляти резерви покращення економіко-фінансового стану та підвищувати ефективність господарської діяльності, виробляти прогнози розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу [136, с.9].

Значна увага до аналізу фінансового стану підприємства та його оцінки приділяється ще й тому, що, з одного боку, він є результатом діяльності підприємства, свідчить про досягнення, а з другого — виявляє передумови розвитку підприємства [11, с.117].

Трактують зміст фінансової діагностики також по-різному.

Так, наприклад, Євдокимова Н.М вважає, що фінансова діагностика — це метод пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності.

Савчук В.П. розглядає фінансову діагностику за допомогою медичної аналогії: так, як хворий людський організм потребує ґрунтовної діагностики перед початком лікування, підприємство повинне пройти ґрунтовну діагностику перш, ніж приступити до трансформації. Якщо вона проведена, знайдені «больові точки» бізнесу, проведений комплекс заходів з поліпшення стану підприємства, воно потребує постійного контролю «здоров'я» щонайменше раз в рік з поглядом подальшого можливого погіршення стану. Щоб краще зрозуміти причини «нездоров'я» підприємства необхідно глибоко вивчити основні бізнес-процеси з тим, щоб потім спробувати їх змінити.

Виборова О.М. фінансову діагностику розглядає як частину фінансового аналізу, що акумулює знання про побудову висновку про фінан-

совий стан об'єкту діагностування, причини і перспективи його зміни, про можливі відхилення від нормального режиму роботи і дослідження перспектив розвитку даного об'єкту діагностування.

Фінансова діагностика повинна включати такі етапи:

1. Спостереження і збір інформації про об'єкт дослідження. Джерелом такої інформації, у найкращому разі може бути бухгалтерська і статистична звітність, інформація про тенденції розвитку галузі, діяльності галузі підприємства й економіки в цілому, динаміку ринку сировини, засобів виробництва і продукції підприємства.

2. Первинне опрацювання інформації. Кожен зацікавлений аналітик, у міру нагромадження доступної йому інформації, знань і освоєння методології фінансової діагностики визначає фінансові показники й коефіцієнти, які характеризують фінансовий стан.

3. Вироблення гіпотез. Визначені показники порівнюються з показниками подібних типових підприємств. При цьому важливе місце відводиться досвіду й інформованості про економічний стан підприємства. Оцінюється ймовірність труднощів, які можуть виникнути на підприємстві найближчим часом чи у більш віддалений період.

4. Вибір найвірогідніших гіпотез і висновки щодо тенденцій розвитку підприємства.

Існує широке коло користувачів результатами фінансової діагностики (рис. 7.2), тому цілі її проведення для кожної із цих груп будуть відрізнятися.

Виділяють внутрішніх і зовнішніх користувачів. До внутрішніх належать керівництво підприємства, що за даними звітності оцінює ефективність діяльності підприємства й рівень стабільності його фінансового стану у звітному періоді, розробляє прогностичні форми фінансової звітності й здійснює на їхній основі попередні розрахунки економіко-фінансових показників для планових періодів.

Зовнішніх користувачів можна розділити на дві групи. До першої групи належать суб'єкти, безпосередньо зацікавлені в діяльності підприємства, а саме: існуючі й потенційні інвестори, кредиторі, постачальники, клієнти, державні установи, працівники підприємства.

Існуючих і потенційних інвесторів, насамперед, цікавить інвестиційна привабливість підприємства, що характеризується рівнем прибутковості підприємства й ризику вкладень коштів у нього (тобто ліквідністю, фінансовою стабільністю й стабільністю його функціонування).

Для кредиторів становить інтерес інформація про кредитоспроможність підприємства, що є однією з характеристик його фінансового стану. Така інформація необхідна для ухвалення рішення про надання кредиту й умови кредитування (визначається ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою незалежністю й прибутковістю підприємства).



Рис. 7.2. Користувачі результатами фінансової діагностики

Постачальників цікавить здатність підприємства вчасно здійснювати розрахунки за відвантажену продукцію (сировину, матеріали, устаткування, послуги й т. п.).

Клієнтів, як потенційних покупців, цікавить стабільність діяльності підприємства, тобто здатність виконувати договірні зобов'язання (тобто рівень та якість фінансової стабільності).

Державні установи здійснюють контроль надходжень коштів у бюджеті різних рівнів і позабюджетні фонди, тому їх цікавить інформація про здатність підприємства вчасно й у повному обсязі сплачувати податки й інші обов'язкові платежі (тобто рівень ліквідності й поточної платоспроможності підприємства).

Працівників підприємства, у першу чергу, цікавить інформація про своєчасне виконання зобов'язань по заробітній платі й перспективах своєї роботи на даному підприємстві (тобто платоспроможності й стабільності функціонування підприємства).

Другу групу зовнішніх користувачів результатами фінансово-економічної діагностики становлять аудиторські фірми, фінансові консультанти, законодавчі органи, юристи, преса, профспілки, органи статистики. Вони, хоча й прямо не зацікавлені в діяльності підприємства і його фінансовому стані, але використовують інформацію з метою захисту інтересів першої групи користувачів [60, с.224-226].

Савчук В.П. виділяє такі основні положення фінансової діагностики [110, с.13]:

1. Зміст діагностики складають аналіз результатів діяльності підприємства і його стану на даний момент часу та аналіз основних бізнес-процесів підприємства.

2. Фінансові показники повинні аналізуватися в комплексі з іншими «не фінансовими показниками».

3. Принцип розумної достатності: для мети діагностики слід використовувати тільки ті показники, які є інформаційною основою для ухвалення управлінських рішень.

4. Принцип порівнянності: фінансові показники є даремними для ухвалення рішення, якщо менеджер не зіставляє їх з якимись іншими даними, що мають відношення до об'єкту діагностики.

5. Принцип тимчасової узгодженості: Фінансова діагностика повинна проводитися відповідно до конкретного часового регламенту, наприклад, раз в рік проводиться великомасштабна діагностика, а раз на місяць здійснюється моніторинг вибіркового фінансових показників.

6. Діагностика повинна закінчуватися лаконічним представленням основних висновків, наприклад, у формі SWOT-аналізу.

Фінансова діагностика покликана сприяти прийняттю управлінських рішень через оцінку фінансових симптомів підприємства.

2. Дескриптивні, предикативні і нормативні моделі фінансової діагностики, їх сутність, особливості і сфера використання

Не потрібно нікого переконувати у важливості досконалого оволодіння сучасними методами діагностики фінансового стану підприємства. Фінансовий діагноз підприємства цікавить господарських партнерів

— як споживачів продукції, так і постачальників; фінансово-кредитні установи, зокрема в процесі прийняття рішень щодо визначення умов надання кредитів, адміністрацію самого підприємства для розробки обґрунтованих поточних і перспективних планів; інвесторів і акціонерів при оцінці перспектив віддачі й подальшого нарощення капіталу.

У фінансовій діагностиці застосовуються моделі, які дозволяють структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між основними та опосередкованими показниками. Існують три основні типи моделей діагностики фінансового стану підприємства:

- 1) дескриптивні;
- 2) предикативні;
- 3) нормативні.

Дескриптивні моделі (описового характеру) — є основними, до них відносяться такі: побудова системи звітних балансів, подання фінансових звітів у різноманітних аналітичних розрізах, вертикальний та горизонтальний аналіз звітності, трендовий аналіз результативних показників, аналіз відносних показників та коефіцієнтів, порівняльний або просторовий аналіз, факторний аналіз, система аналітичних коефіцієнтів.

Предикативні моделі — це моделі прогностичного характеру. Вони використовуються для прогнозування доходів та витрат підприємства, його майбутнього фінансового стану. Найпоширеніші з них:

- 1) розрахунки точки критичного обсягу продажу (аналіз беззбитковості);
- 2) побудова прогностичних фінансових звітів;
- 3) моделі динамічного аналізу;
- 4) моделі ситуаційного аналізу.

Нормативні моделі — це моделі, які уможливають порівняння фактичних результатів діяльності підприємства з нормативними. Ці моделі використовуються, як правило, у внутрішньому фінансовому аналізі. Їх сутність полягає у встановленні нормативів на кожну статтю витрат для відповідних технологічних процесів, видів виробів та з'ясування причин відхилень фактичних даних від цих нормативів.

Залежно від мети фінансової діагностики досліджуються різні показники. Однак жоден з них індивідуально не дає достатньої інформації про умови функціонування та прибутковості фірми. Лише аналіз певної групи показників дає підстави для ґрунтовних висновків. Слід брати до уваги й фактор сезонності в бізнесі. Разом з тим для попереднього оцінювання фінансової діяльності підприємства необхідно лише кілька з чисельних показників. Обчислення зайвих коефіцієнтів ускладнює аналіз і вносить плутанину. Інформація для порівняння кількох компаній має бути стандартизована. Існує кілька класифікацій показників фінан-

сової діяльності фірми. Більшість економістів виділяє такі групи відносних показників: коефіцієнт прибутковості (рентабельності), ліквідності, стабільності та акціонерного капіталу. Інші аналітики схильні до такої класифікації: показники ліквідності, управління активами й управління пасивами, прибутковості та ринкової вартості акцій. Існує також точка зору, згідно якої виділяються: коефіцієнт ліквідності, зобов'язань кредиторам, прибутковості та покриття.

Загальні показники характерні для всіх галузей економіки, специфічні — для окремих галузей. Первинні показники формуються за даними обліку фінансової інформації, похідні — розраховуються на базі первинних даних. Синтетичні (інтегральні) показники узагальнюють складні економічні явища та процеси. Причинно-наслідкові зв'язки та результати вивчаються на основі результативних та факторних показників. Результативний показник — це показник, що є об'єктом дослідження. Показники, які характеризують результативний показник, тобто є його кількісними та якісними характеристиками, відносяться до факторних показників.

Тільки система показників, що детально та всебічно характеризують фінансовий стан підприємства, дозволяє об'єктивно аналізувати всі аспекти діяльності. Якість фінансової діагностики залежить від застосованої методики, достовірності даних фінансової звітності, а також від компетенції керівника, який приймає управлінське рішення. Від того, на скільки якісно проведено фінансову діагностику, залежить ефективність управлінських рішень, а відтак — результативність діяльності підприємства в цілому.

Методичні проблеми дескриптивних моделей

Описові моделі (дескриптивні) є основними для оцінки фінансового стану підприємства. До них належать вертикальний та горизонтальний аналіз звітності. В основу вертикального аналізу покладено розрахунок відносних величин, які характеризують структуру узагальнюючих підсумкових показників. За допомогою цього аналізу вивчаються структурні зміни у складі господарських коштів і джерел їх покриття.

Горизонтальний аналіз дає змогу виявити тенденції зміни окремих статей або їх груп, які входять до складу бухгалтерської звітності, здійснюючи горизонтальний розрахунок темпів зростання балансових статей за формою 2 «Звіт про фінансові результати».

До цих моделей відносять також систему аналітичних коефіцієнтів, аналітичні записки до звітності, побудову системи звітних балансів і фінансових звітів у різних аналітичних напрямках.

За допомогою коефіцієнтного аналізу вивчають рівень і динаміку відносних показників фінансового стану, які розраховуються як відношення величин балансових статей чи інших абсолютних показників фінансової звітності, порівнюючи їх з базовими даними або нормативними.

Факторний аналіз застосовується для виявлення причин зміни абсолютних і відносних фінансових показників, а також для розрахунку впливу причин (факторів) на зміну фінансового показника, який аналізують.

В основу багатомірного порівняльного аналізу покладено метод евклідових відстаней, який дозволяє враховувати не тільки абсолютні величини показників кожного підприємства, але і ступінь їх близькості (віддаленості) до показників підприємства-еталона. Для цього необхідно координати порівнюваних підприємств зобразити в частках відповідних координат підприємства-еталона, що дорівнюють одиниці.

Класифікація розрізняє неформалізовані і формалізовані методи аналізу. Неформалізовані (евристичні) методи аналізу ґрунтуються на описуванні аналітичних процедур на логічному рівні, а не на жорстких аналітичних взаємозв'язках та залежностях. До неформалізованих належать такі методи: експертних оцінок та сценаріїв, психологічні, морфологічні, порівняння, побудови системи показників, система аналітичних таблиць.

До формалізованих методів фінансового аналізу належать ті, в основу яких покладені жорстко формалізовані аналітичні залежності, а саме різниця абсолютних та відносних величин, ланцюгових установок, відсоткових чисел, дисконтування, диференційний, балансовий, логарифмічний, виокремлювання ізольованого впливу факторів, інтегральний, простих та складних відсотків, ін.

Побудова системи аналітичних коефіцієнтів, методика їх обчислення і способи оцінки

Коефіцієнтний метод базується на розрахунку системи коефіцієнтів, що відображають різні аспекти діяльності підприємства і враховують чинники внутрішнього впливу на фінансовий стан підприємства.

Аналіз і оцінювання структури балансу підприємства проводиться за допомогою таких показників:

- коефіцієнта поточної ліквідності;
- коефіцієнта забезпеченості власними коштами;
- коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує загальну забезпеченість підприємства оборотними коштами для ведення господарської діяльності та своєчасного погашення термінових зобов'язань підприємства. Коефіцієнт визначається як відношення вартості оборотних засобів до найбільш термінових зобов'язань підприємства у вигляді короткотермінових кредитів банків, короткотермінових позик і різних кредиторських заборгованостей та інших короткотермінових пасивів за формулою:

$$K_{л} = \frac{ПА_2 + ПА_3}{ПП_2},$$

де $K_{л}$ — коефіцієнт поточної ліквідності;

$ПФ_2$ — підсумок розділу II активу балансу;

$ПФ_3$ — підсумок розділу III активу балансу;

$ПП_2$ — підсумок розділу II пасиву балансу.

Враховуючи ту обставину, що не активи мають однаковий ступінь ліквідності, крім наведеного показника застосовують коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної оцінки) — відношення ліквідних активів до короткотермінових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Він визначається як відношення різниці між обсягом джерел власних коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших поза оборотних активів до фактичної вартості оборотних засобів підприємства у вигляді виробничих засобів, незавершеного виробництва готової продукції, грошових коштів, дебіторських заборгованостей та інших оборотних активів за формулою:

$$K_3 = \frac{ПП_1 - ПФ_1}{ПА_2 + ПА_3},$$

де K_3 — коефіцієнт забезпеченості власними засобами;

$ПП_1$ — підсумок розділу I пасиву балансу;

$ПФ_1$ — підсумок розділу I активу балансу.

Викликає певну зацікавленість коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності, який характеризує наявність реальної можливості підприємства відновити (або втратити) свою платоспроможність протягом певного періоду.

Коефіцієнт відновлення платоспроможності визначається як сума фактичного значення поточної ліквідності на кінець звітної періоду і змін значення його між кінцем та початком звітної періоду у перера-

хунку на встановлений період відновлення (втрати) платоспроможності за формулою:

$$K_B = \frac{K_L^{\Phi} + P_B / Z_M \cdot (K_L - K_L^{\Pi})}{K_H},$$

де K_L^{Φ} — фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності (K_L);

P_B — встановлений період відновлення (втрати) платоспроможності підприємства в місяцях;

Z_M — звітний період у місяцях;

K_L — значення коефіцієнта поточної ліквідності на початку звітної го періоду;

K_H — нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності ($K_H = 2$).

При аналізі пасивів доцільно розглянути зміни у співвідношенні власного капіталу та залучених коштів, які відбулися протягом даного періоду. Такий аналіз дає можливість оцінити роботу підприємства з кредитними ресурсами, з власними джерелами фінансування.

Для глибшого оцінювання необхідно використати ряд додаткових показників, згрупувавши їх таким чином:

- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- показники ефективності виробництва.

Так, показники ліквідності дають можливість визначити здатність підприємства сплатити свої короткотермінові зобов'язання. На відміну від розглянутого коефіцієнта поточної ліквідності, що заходиться, згідно із стандартами, між 1,0 та 2,0, є різновиди цього показника, що характеризують активи за ступенем їхньої ліквідності. Зокрема, коефіцієнт швидкої ліквідності або «критичної оцінки» ($K_{ШВ,ЛКВ}$) розкриває відношення найбільш ліквідної частини оборотних засобів до поточних зобов'язань. Розрахунки цього показника зумовлені різною ліквідністю окремих категорій оборотних засобів; якщо грошові кошти можуть бути безпосереднім джерелом виплати поточних зобов'язань, то запаси можуть бути використані лише після реалізації, що передбачає наявність у покупця грошових коштів:

$$K_{ШВ,ЛКВ} = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Короткотермінові зобов'язання}}.$$

Найбільш ліквідними статтями оборотних засобів є грошові кошти, що знаходяться на рахунках у банку та у касі, а також у вигляді цінних

паперів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{АБС,ЛІКВ}}$) є найбільш виразним критерієм платоспроможності та обчислюється за формулою:

$$K_{\text{АБС,ЛІКВ}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткотермінові зобов'язання}}.$$

Вважається, що значення цього коефіцієнта не має бути нижчим 0,2.

Погіршення фінансового стану підприємства супроводжується «проданням» власного капіталу, зниженням фінансової міцності підприємства, здатності маневрувати власними засобами, забезпечувати безперервний процес підприємницької діяльності. Фінансова стійкість підприємства характеризується двома групами показників:

– показниками, які характеризують співвідношення власних та залучених коштів (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт залучених коштів, коефіцієнт покриття інвестицій);

– показниками, які характеризують співвідношення власних та залучених коштів (коефіцієнт забезпеченості матеріально-виробничих запасів власними оборотними засобами, коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів, коефіцієнт маневреності функціонального капіталу);

– показниками, які характеризують стан основних засобів (індекс постійного активу, коефіцієнт реальної вартості майна, коефіцієнт нагромадження амортизації, коефіцієнт співвідношення поточних активів та нерухомості).

Кожен із наведених коефіцієнтів має свої кількісні значення, а у деяких випадках — похідні коефіцієнти. Зокрема, один із наведених показників є коефіцієнт автономії ($K_{\text{авт}}$), що показує незалежність підприємства від позичкового капіталу:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума капіталу}}.$$

Для цього коефіцієнта бажано, щоб він не перевищував за своєю величиною 50%. У такому випадку це дає впевненість кредиторам у можливості компенсації позичкового капіталу власністю підприємства.

При визначенні стійкості роботи підприємства розрізняють такі рівні фінансової міцності:

– абсолютна стійкість;

– нормальна стійкість;

– нестабільний фінансовий стан, при якому зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення власних засобів, а також за рахунок залучення довгострокових пасивів;

– кризовий фінансовий стан, при якому грошові засоби, короткотермінові цінні папери та дебіторська заборгованість не покривають його кредиторської заборгованості та прострочених позик.

За кризового і нестабільного фінансового стану стійкість може бути відновлена шляхом обґрунтованого зниження запасів і витрат.

Предикативні моделі у прогнозуванні майбутнього фінансового стану.

Розробка прогнозних моделей фінансового стану підприємства необхідна для вироблення генеральної фінансової стратегії на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, оцінювання його можливостей в перспективі. Вона повинна будуватися на основі вивчення реальних фінансових можливостей підприємства, внутрішніх та зовнішніх факторів і охоплювати такі питання, як оптимізація основних і оборотних коштів, власного і позикового капіталу, розподіл прибутку, інвестиційна і цінова політика. Основна увага при цьому приділяється виявленню і мобілізації внутрішніх резервів збільшення грошових доходів, максимальному зниженню собівартості продукції і послуг, виробленню правильної політики розподілу прибутку, ефективному використанню капіталу підприємства на всіх стадіях його кругообігу.

Значення прогнозного аналізу фінансового стану полягає в тому, що він дозволяє завчасно оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів.

Зазвичай виділяють чотири методи прогнозування фінансового стану суб'єкта господарювання:

- екстраполяція;
- метод періодів оборотності;
- метод бюджетування;
- метод попередніх (прогнозних) балансів.

При використанні першого методу виходять із припущення про існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражено за допомогою простого коефіцієнта (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$Y = a + bx,$$

де a — постійна величина чистого оборотного капіталу;

b — коефіцієнт регресії, що відбиває ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Знаючи величину цих коефіцієнтів і прогнозований обсяг продажів, можна визначити потребу в чистому оборотному капіталі.

Однак цей метод досить спрощений, тому що враховує єдиний фактор — обсяг продажів, тоді як рівень потреби в короткостроковому фінансуванні багато в чому залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості й т. ін.

Другий метод — прогнозування величини чистого оборотного капіталу, заснований на вивченні тривалості фінансового циклу: період оборотності запасів плюс період оборотності дебіторської заборгованості мінус період оборотності кредиторської заборгованості, помножений на одинденний оборот реалізації.

Однак і цей метод має свої недоліки, тому що терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів і тому, у свою чергу, вимагають прогнозування й уточнення.

Метод бюджетування, який докладно описали О.В.Єфімова, Н.А. Русак, І.А. Бланк та інші, заснований на плануванні надходження і витрати коштів, у тому числі й від основної, інвестиційної та фінансової діяльності. Розрахунок відхилень між надходженнями і витратами показує планову зміну коштів і створює основу для прийняття відповідних управлінських рішень. Прогнозування грошових потоків дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівки в обороті підприємства. Реальність прогнозів надходження і витрати коштів залежать від ступеня їхньої невизначеності.

Одним з методів фінансового прогнозування є складання прогнозного звіту про прибутки і збитки, і прогнозний баланс. Прогнозна звітність може складатися на кінець кожного місяця, кварталу, року. Вона дозволить установити й оцінити зміни, що відбудуться в активах підприємства і джерелах їхнього формування в результаті господарських операцій на плановий період.

Прогнозний баланс може складатися на підставі системи планових розрахунків усіх показників виробничо-фінансової діяльності, а також на підставі динаміки окремих статей балансу і їхніх співвідношень. Велику допомогу при розробці прогнозної фінансової звітності і моделей фінансового стану підприємства можуть надати комп'ютерні програми з фінансового моделювання.

Зіставлення прогнозних значень статей балансу з фактичними на кінець звітного періоду дозволить установити, які зміни відбудуться у фінансовому стані підприємства, що дасть змогу вчасно внести корективи в його виробничу і фінансову стратегію.

3. Діагностика за ліквідністю, фінансовою стійкістю, рентабельністю

Задача аналізу ліквідності балансу виникає в умовах ринку у зв'язку з посиленням жорсткості фінансових обмежень і необхідністю давати оцінку кредитоспроможності підприємства, тобто його здатності своєчасно і повністю розраховуватися за всіма своїми зобов'язаннями. Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в гроші відповідає терміну погашення зобов'язань. Від ліквідності балансу слід відрізняти ліквідність активів, яка визначається як величина, зворотна часу, необхідному для перетворення їх в грошові кошти. Чим менше час, який буде потрібно, щоб даний вид активів перетворився на гроші, тим вище його ліквідність.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих в порядку зниження ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими по термінах їх погашення і розташованими в порядку зростання термінів.

Активи підприємства та їх структура визначаються як з погляду участі у виробництві, так і щодо оцінки їх ліквідності. Ліквідність означає здатність окремих елементів активів трансформуватися в грошові кошти.

Платоспроможністю (ліквідністю) підприємства називається його спроможність здійснювати платежі наявними засобами або такими, що безперервно поповнюються за рахунок його діяльності.

Управління ліквідністю дозволяє уникнути тривалої, а нерідко й тимчасової неплатоспроможності і полягає в гнучкому, оперативному плануванні та координуванні виплат за борговими зобов'язаннями з огляду на грошові надходження на рахунок підприємства.

Активи залежно від швидкості перетворення їх на грошові кошти поділяють на 4 групи:

1. Найбільш ліквідні активи (A1) — грошові кошти в касі, на розрахунковому рахунку, валютному та інших рахунках, а також короткострокові фінансові вкладення.

2. Активи, які можна швидко реалізувати (A2) — дебіторська заборгованість та інші активи третього розділу балансу.

3. Активи, які повільно реалізуються (A3) — статті другого розділу активу за відрахуванням витрат майбутніх періодів.

4. Активи, що важко реалізуються (A4) — переважно статті 1-го розділу активу балансу.

Пасиви балансу доцільно розбити (залежно від терміну їх сплати) на 4 групи.

1. Найбільш термінові зобов'язання (П1) — до них слід віднести кредити та позики, не погашені в строк, а також розрахунки за товари, роботи, послуги, не сплачені в строк.

2. Короткострокові пасиви (П2) — уся короткострокова заборгованість за відрахуванням найбільш термінових зобов'язань.

3. Довгострокові пасиви (П3) — довгострокові кредити та позики.

4. Постійні пасиви (П4) — власний капітал.

Поточна ліквідність балансу підприємств визначається порівнянням окремих груп пасивів і активів. Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі нерівності:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4.$$

Невиконання цих нерівностей означає, що на підприємстві порушена фінансова рівновага.

Якщо наявні активів у ліквідній формі недостатньо для задоволення в установленій строк вимог, висунутих до підприємства з боку кредиторів, та виконання зобов'язань перед бюджетом, то такий суб'єкт підприємницької діяльності вважається неплатоспроможним.

У разі, коли підприємство не здатне виконати грошові зобов'язання протягом трьох місяців після настання строку їх погашення, кредитори можуть звернутися до арбітражного суду із заявою про оголошення боржника банкрутом.

Для дослідження фінансової рівноваги застосовують групу показників ліквідності та платоспроможності, що є пріоритетними під час визначення глибини фінансової кризи.

Аналіз фінансової стійкості на певну дату дозволяє встановити, наскільки раціонально підприємство управляє власними і позиковими коштами у минулих періодах.

Показники фінансової стійкості короткострокової перспективи підприємства відповідають показникам забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування, за рахунок яких можна дати фінансову оцінку діяльності підприємства за ступенем їх стійкості.

Аналіз прибутковості та рентабельності прийнято називати аналізом Cash-Flow.

Попередній аналіз ґрунтувався здебільшого на оцінці певних статей активу та пасиву балансу підприємства. Фактично базою аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіту про фінансові результати та їх використання). Показник Cash-Flow характеризує обсяги чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та ін-

вестиційної діяльності, які залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді.

Цей показник можна розглядати у трьох аспектах:

1. Як фінансово-економічний показник (індикатор спроможності фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел).

2. Як показник результативності фінансово-господарської діяльності (індикатор теперішньої та майбутньої дохідності підприємства).

3. Як загальний індикатор фінансового стану підприємства.

У процесі аналізу розраховуються також показники на підставі яких оцінюється прибутковість підприємства (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1

**ПОКАЗНИКИ ПРИБУТКОВОСТІ
ТА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Показник	Розрахункова формула	
	Загальна	Конкретизована за статтями звітності
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	$\frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Власний капітал}}$	$\frac{\text{Рядок 220}^*}{\text{Рядок 495}^{**}}$
Операційна рентабельність продажу	$\frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Виручка від реалізації}}$	$\frac{\text{Рядок 220}^*}{\text{Рядок 010} - \text{Рядок 015} - \text{Рядок 020}}$
Рентабельність основної діяльності	$\frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Собівартість продукції}}$	$\frac{\text{Рядок 100}^*}{\text{Рядок 040}^*}$
Коефіцієнт прибутковості активів	$\frac{\text{Прибуток після оподаткування}}{\text{Сума активів}}$	$\frac{\text{Рядок 220}^*}{\text{Рядок 280}^{**}}$

* Форма № 2

** Форма № 1

На основі зазначеної вище системи показників забезпеченості підприємства власними засобами, його ліквідності й платоспроможності тощо можуть бути прийняті рішення щодо визнання структури балансу підприємства незадовільною, а самого підприємства — неплатоспроможним, про наявність можливостей відновлення неплатоспроможності.

Рентабельність має кілька модифікованих форм залежно від того, які саме прибуток і ресурси (витрати) використовують у розрахунках.

Передусім виокремлюють рентабельність інвестованих ресурсів (капіталу) і рентабельність продукції.

Рентабельність власного капіталу ($P_{\text{вк}}$) відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K_{\text{в}}} \times 100,$$

де $\Pi_{\text{ч}}$ — чистий прибуток підприємства;

$K_{\text{в}}$ — власний капітал підприємства.

Рентабельність акціонерного капіталу ($P_{\text{ак}}$) свідчить про верхню межу дивідендів на акції та обчислюється так:

$$P_{\text{ак}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{K_{\text{ст}}} \times 100,$$

де $K_{\text{ст}}$ — статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій).

Рентабельність продукції ($P_{\text{п}}$) характеризує ефективність витрат на її виробництво і збут. Вона визначається за формулою:

$$P_{\text{п}} = \frac{\Pi_{\text{рп}}}{C_{\text{рп}}} \times 100,$$

де $\Pi_{\text{рп}}$ — прибуток від реалізації продукції за певний період;

$C_{\text{рп}}$ — повна собівартість реалізованої продукції.

У багатомономенклатурному виробництві поряд з рентабельністю всієї продукції обчислюється також рентабельність окремих її різновидів. Рентабельність одного виробу розраховується за формулою:

$$P_{\text{п}} = \frac{\Pi_i - C_i}{C_i} \times 100,$$

де Π_i , C_i — відповідно ціна й повна собівартість i -го виробу.

Оборотність активів ($\pi_{\text{а}}$) — це показник кількості оборотів активів підприємства за певний період (переважно за рік), тобто

$$\pi_{\text{а}} = V/K_{\text{а}},$$

де V — виручка від усіх видів діяльності підприємства за певний період;

$K_{\text{а}}$ — середня величина активів за той самий період. За цих умов середня тривалість одного обороту ($t_{\text{а}}$) становитиме:

$$t_a = D_k / \Pi_a,$$

де D_k — кількість календарних днів у періоді.

Оборотність товарно-матеріальних запасів ($\Pi_{TMЗ}$) виражається кількістю оборотів за певний період:

$$N_{TMЗ} = C_p / M_з,$$

де C_p — повна собівартість реалізованої продукції за певний період;

M — середня величина запасів у грошовому виразі.

Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції підприємства ($i_{одз}$) обчислюється за формулою:

$$t_{одз} = \frac{З_d \times D_k}{V_{пр}},$$

де $З_d$ — дебіторська заборгованість (заборгованість покупців);

D_k — кількість календарних днів у періоді, за який обчислюється показник (рік — 360, квартал — 90);

V — обсяг продажу продукції за розрахунковий період.

Середній термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам ($t_{окз}$) визначається співвідношенням:

$$t_{окз} = \frac{З_k \times D_k}{M},$$

де $З_k$ — величина кредиторської заборгованості постачальникам;

M — обсяг закупівлі сировини і матеріалів за розрахунковий період у грошовому вимірі.

4. Життєвий цикл підприємства і тенденції у значеннях певних груп показників фінансового стану

Успішна діяльність підприємства тісно пов'язана з плануванням оновлення асортименту продукції, що вимагає вивчення життєвого циклу підприємства, розробки графіка заміни старого товару новим.

Життєвий цикл підприємства — це час, протягом якого підприємство створюється, здійснює виробництво чи певні інші види діяльності, завойовує частку ринку і, зрештою, повністю витісняється більш прогресивним, конкурентним підприємством, яке повніше задовольняє запити покупців.

Найбільш важливим показником, що характеризує цикл підприємства, є зміна обсягу продажу і прибутку, одержаного від реалізації товарів підприємства. Коливання в обсязі продажу і прибутку обумовлені стадіями, які об'єктивно можна виділити в період існування підприємства.

З метою виявлення сигналів про виникнення явищ кризового стану підприємства потрібне постійне відслідковування показників його фінансової та ділової активності. Аналіз таких показників дає змогу кількісно оцінити явища, що виникають. Однак, ті самі показники можуть мати різне значення й тенденцію на різних етапах життєвого циклу як конкурентної переваги підприємства, так й його існування загалом. Саме тому, аналіз показників на різних етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства дозволить виявити тенденцію розвитку кризових явищ на основі кількісних і якісних оцінок.

На різних етапах життєвого циклу конкурентних переваг підприємства особливої уваги заслуговують різні показники ділової та економічної активності (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2

**ПОКАЗНИКИ ДІЛОВОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ,
ЩО ПОТРЕБУЮТЬ ОСОБЛИВОЇ УВАГИ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖЦКПП**

Етапи ЖЦКПП	Показники ліквідності	Показники фінансового стану	Показники обіговості	Показники рентабельності	
				Рентабельність капіталу	Рентабельність продажу
Зародження					
Прискорення зростання					
Гальмування зростання					
Зрілість					
Спад					

Серед показників фінансової та ділової активності варто виділити: показники ліквідності, показники оцінки фінансового стану, показники обіговості, показники рентабельності.

До найважливіших показників ліквідності слід віднести коефіцієнт абсолютної ліквідності, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, оборотний капітал, коефіцієнт маневреності.

Фінансовий стан підприємства характеризують такі показники як коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт інвестування власних джерел й довгострокових активів, коефіцієнт забезпечення позаоборотних активів, показник співвідношення оборотного й позаоборотного капіталу, рівень функціонування капіталу.

До показників обіговості відносять коефіцієнт загальної обіговості, обіговість основних засобів, коефіцієнт обіговості матеріальних оборотних засобів, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, коефіцієнт обіговості власного капіталу, коефіцієнт обіговості постійного капіталу, коефіцієнт обіговості функціонуючого капіталу.

Показниками рентабельності, які розподіляються на дві групи — рентабельності капіталу та рентабельності продаж — є: рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій, рентабельність постійного капіталу, рентабельність функціонуючого капіталу; рентабельність операцій за балансовим прибутком, рентабельність основної діяльності, рентабельність інших операцій, показник чистого доходу.

Отож, належне вивчення показників ділової та фінансової активності підприємства надасть змогу швидко відреагувати на первістки кризового стану, створити умови щодо подальшого погіршення фінансового стану на підприємстві чи визначити шляхи подолання негативних фінансових параметрів діяльності.

5. Процедури синтезування одиничних та групових показників, способи їх оцінки

У ринкових умовах господарювання особливої важливості набуває об'єктивна оцінка фінансового стану підприємства. Для її визначення розроблено велику кількість методик поглибленого аналізу та експрес-аналізу, що базуються на використанні абсолютних і відносних показників. Такі методики дають змогу виявляти проблемні напрями у діяльності підприємства й досліджувати причини, які їх зумовили, але не дають можливості зробити обґрунтовані висновки про його фінансовий стан у цілому. Водночас виникає багато ситуацій, коли бажаною є інтегральна оцінка фінансового стану підприємства: при аналізі кредитоспроможності та інвестиційної привабливості, прогнозуванні кризових явищ і банкрутства тощо.

Для виконання у повному обсязі всіх своїх функцій інтегральна оцінка повинна відповідати таким вимогам:

– розробленню інтегрального показника повинен передувати ретельний аналіз і вибір найважливіших показників, які характеризують усі аспекти фінансового стану підприємства. Для цього можуть застосовуватися статистичні методи або експертні оцінки;

– окремі показники, відібрані до включення в інтегральну оцінку, не мають дублювати один одного, бо це дублювання не тільки ускладнює економічне обґрунтування отриманих результатів, а й може викривити їх;

– усі показники слід привести до однакових одиниць виміру, що забезпечує можливість їх математичного об'єднання;

– якщо методика призначена для зовнішніх користувачів (кредиторів, інвесторів), усі показники мають обчислюватися на базі інформації фінансової звітності підприємства.

Для проведення інтегральної оцінки фінансового стану підприємства пропонується методика, якою передбачається декілька етапів.

Перший етап — визначення основних напрямів оцінки. На нашу думку, до таких напрямів доцільно віднести платоспроможність підприємства, його фінансову незалежність і якість активів, оскільки вони у сукупності з різних точок зору характеризують фінансовий стан підприємства. Як відомо, за платоспроможністю можна оцінювати здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Фінансова незалежність характеризує, яким чином, за рахунок яких джерел і в якому співвідношенні підприємство формує свої ресурси, і дає змогу оцінити якість пасивів. Якість активів свідчить про ступінь раціональності використання підприємством коштів.

Другий етап — вибір окремих фінансових коефіцієнтів за кожним з аналітичних напрямів. За рівнем платоспроможності має оцінюватися можливість виконання підприємством своїх поточних фінансових зобов'язань за рахунок різних щодо ліквідності видів активів. Для цього доцільно використовувати такі показники:

– коефіцієнт покриття, який характеризує співвідношення оборотних активів підприємства з його поточними зобов'язаннями;

– коефіцієнт поточної ліквідності, що характеризує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок ліквідної частини оборотних активів (коштів та їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості);

– коефіцієнт абсолютної ліквідності дає змогу оцінити можливість «миттєвого» виконання зобов'язань.

Для оцінки фінансової незалежності підприємства використовуються коефіцієнти автономії, фінансової стабільності й маневреності власного капіталу. Вони характеризують здатність підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних і надійних джерел.

Найважливішою характеристикою фінансової незалежності підприємства є оцінка співвідношення власного і запозиченого капіталу. На нашу думку, найприйнятніший для такої характеристики коефіцієнт автономії, який оцінює частку власного капіталу у сукупному капіталі підприємства. Замість нього можуть бути використані інші показники, які характеризують структуру капіталу: коефіцієнт заборгованості (відношення запозиченого капіталу до сукупного капіталу) або коефіцієнт фінансування (співвідношення запозиченого й власного капіталу). Коефіцієнт фінансової стабільності свідчить, якою мірою діяльність підприємства фінансується за рахунок стабільних джерел: власного капіталу й довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт маневреності характеризує частину власного капіталу, який набирає швидкооборотної та ліквідної форми — форми оборотних активів.

Велике значення при оцінці фінансової стійкості підприємства має якість його активів. Рівень ліквідності активів підприємства характеризується часткою високоліквідних активів. Якість оборотних активів з урахуванням джерел їх фінансування оцінюється за допомогою коефіцієнта чистих оборотних активів. Чисті оборотні активи розраховуються як різниця між оборотними активами й поточними фінансовими зобов'язаннями підприємства. У зв'язку з великою дебіторською заборгованістю у багатьох вітчизняних підприємств доцільно оцінювати її якість. Із цією метою до складу показників слід включити «коефіцієнт якості дебіторської заборгованості». Він обчислюється як відношення дебіторської заборгованості, строк сплати якої не настав, до її загальної суми.

Третій етап — визначення для кожного із коефіцієнтів критичного (нормативного) значення. Для більшості коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства, немає та й не може бути загально-рекомендованих нормативів. Наведені у літературі критичні значення деяких коефіцієнтів платоспроможності й фінансової незалежності (коефіцієнт покриття — 2,0; коефіцієнт абсолютної ліквідності — 0,2 тощо) — дуже умовні орієнтири. Тому для забезпечення точності інтегральної оцінки критичні значення (нормативи) фінансових коефіцієнтів для конкретного підприємства в усіх напрямках мають розроблятися з урахуванням його галузевої належності й специфіки діяльності.

Четвертий етап — визначення вагомості окремих коефіцієнтів. Рівень вагомості, який характеризує важливість окремого коефіцієнта для об'єктивної оцінки фінансового стану, може суттєво відрізнитися залежно від виду діяльності підприємства та інших його особливостей. Більше того, для одного й того самого підприємства у різні періоди вагомість окремих коефіцієнтів може змінюватися. Наприклад, у зв'язку зі

скороченням частки бартерних розрахунків і давальницьких схем підвищується вагомість коефіцієнта абсолютної ліквідності. Тому для кожного підприємства на плановий період рекомендується визначати рівень вагомості окремих коефіцієнтів шляхом експертних оцінок фахівців.

П'ятий етап — формування узагальнюючих показників. Узагальнюючі показники розробляються за кожним із напрямів з урахуванням відібраних на другому етапі окремих коефіцієнтів та їх вагомості. Для формування комплексного узагальнюючого показника за кожним із окремих коефіцієнтів визначається ступінь досягнення критичного рівня як відношення фактичного значення до критичного. Усі узагальнюючі показники розраховуються за єдиною методикою. При цьому можливе використання двох методів їх розрахунку: як середня геометрична величина ступеня досягнення коефіцієнтами, що характеризують окремі напрями оцінки, їх критичних значень (1) або як середня арифметична зважена (2):

$$\text{УП} = \sum_{i=1}^n a_i \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n \left(\frac{\text{КФ}_i}{\text{КН}_i} \right)^{a_i}}, \quad (1)$$

$$\text{УП} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \frac{\text{КФ}_i}{\text{КН}_i}}{\sum_{i=1}^n a_i}, \quad (2)$$

де КФ_i , КН_i — відповідно фактичне й критичне значення i -того коефіцієнта;

a — вагомість i -того коефіцієнта.

Слід зазначити, що в процесі аналізу можуть бути розраховані й використані два види таких узагальнюючих показників. Перший характеризує фактичний рівень за кожним напрямом оцінки. Він розраховується за формулою (1) або (2) без будь-яких обмежень. Значення такого показника може бути меншим чи більшим за одиницю або дорівнювати їй. Безумовно, його підвищення є свідченням кращого рівня фінансового стану підприємства.

Але при використанні такого узагальнюючого показника можуть мати місце деякі вади. Так, високе (більше за одиницю) його значення може бути досягнуто за рахунок суттєвого перевищення критичного значення одним або кількома коефіцієнтами за недостатнього рівня інших. Наприклад, при розрахунку рівня платоспроможності може мати

місце підвищене значення коефіцієнта покриття за рахунок наднормативних запасів сировини й готової продукції. Водночас коефіцієнти поточної та абсолютної ліквідності знаходитимуться на значно нижчому за встановлені нормативи рівні. При цьому фактичний коефіцієнт платоспроможності може перевищувати одиницю, а підприємство не в змозі буде виконувати поточні зобов'язання через відсутність коштів.

Як виняток може розраховуватися так званий нормативний показник. При його визначенні висувається додаткова умова: співвідношення фактичного значення коефіцієнта і його критичного рівня не повинно перевищувати одиниці (3). Таким чином, це співвідношення береться без обмежень, якщо його рівень не перевищує одиниці. В іншому разі (тобто при перевищенні зазначеним співвідношенням одиниці) він дорівнює одиниці.

Розрахований таким чином узагальнюючий показник дає змогу оцінювати рівень досягнення усіх критичних значень. При використанні цього підходу кожний із показників, який входить до розрахункових формул (1) або (2), матиме значення менше за 1 чи таке, що дорівнює 1. Нормативний узагальнюючий показник дорівнюватиме одиниці, якщо усі коефіцієнти перебувають на рівні критичних значень або перевищують їх. У разі недосягнення хоча б одним коефіцієнтом необхідного рівня він буде менший за 1. Внаслідок цього нормативний рівень узагальнюючого показника має межі коливання від нуля до одиниці.

6. Шляхи подолання фінансової кризи (покращення фінансового стану) на підприємстві

Фінансова криза на підприємстві — це, найчастіше, результат неефективної роботи певних підрозділів підприємства на попередніх етапах його життєвого циклу. Вона може бути наслідком кризи збуту, організаційної кризи, навіть кризи управління персоналом, спричиняючи розгортання виробничо-технологічної кризи на підприємстві, приводячи його до повного банкрутства, потреби докорінної зміни як напрямків діяльності підприємства, так і його внутрішнього економічного механізму.

Шляхами подолання фінансової кризи (покращення фінансового стану) на підприємстві є:

- фінансова дисципліна;
- постійний моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства;

- скорочення прострочених зобов'язань;
- підвищення ліквідності майна;
- використання більш прогресивних методів управління фінансово-економічною діяльністю, що сприятиме зростанню ефективності управління;
- здійснення реструктуризаційних заходів у сфері фінансів;
- проведення фінансового оздоровлення підприємства (санації) та ряд інших заходів.

Зрозуміло, що для виходу з кризового стану та поліпшення фінансового стану дані заходи буде вирізняти більша чи менша глибина, комплексність системний характер прояву, радикальність проведених заходів, більша чи менша жорсткість контролю за їх виконанням і т.і.

Лише за умов комплексного підходу до вирішення проблем фінансового характеру можливе швидке (протягом 1-3 років) відновлення фінансового стану підприємства, що підтверджує як досвід високорозвинених країн, так й досвід діяльності підприємств в умовах перехідної економіки.

Ключові терміни і поняття

- *фінансова діагностика*
- *фінансова криза*
- *дескриптивні моделі*
- *предикативні моделі*
- *нормативні моделі*
- *ліквідність*
- *фінансова стійкість*
- *рентабельність*
- *коефіцієнтний аналіз*

Практикум

Завдання 1. Виконати індивідуальне завдання з проведення фінансової діагностики за методикою, узгодженою із викладачем і більш детально представленою в розділі 1.

Завдання 2. За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що прогало в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те

наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка динаміки та структури балансу. Дослідження динаміки валюти балансу та його структури проведемо в розрізі аналізу складу майна та джерел його утворення.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому проведемо оцінку стану майна заводу в 2009 — 2011 рр. (таблиця 1).

Таблиця 1

ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА СТАНУ МАЙНА

Показник , тис. грн	Роки			Відхилення	
	2009	2010	2011	2010 р. від 2009	2011 р. від 2010
1. Усього майна (валюта балансу)	12 226,9	11 125,8	9525,5		
1.1 Основні засоби і необоротні активи	9055,7	8347,6	7011,9		
у % до майна					
1.2 Оборотні активи	3170,7	2776,05	2511,8		
у % до майна					
1.2.1 Запаси	3060,1	2724,8	2451,1		
у % до оборотних активів					
1.2.2 Дебіторська заборгованість	109	50,4	54,9		
у % до оборотних активів					
1.2.3 Грошові кошти	1,6	1,3	5,8		
у % до оборотних активів					
1.3 Витрати майбутніх періодів	0,5	1,7	1,8		
у % до майна					

З даних аналітичної таблиці зробити висновок.

Надходження, набуття, створення майна підприємства здійснюється за власні та позичені кошти, співвідношення яких розкриває його фінансовий стан.

Аналіз джерел майна підприємства здійснюється за даними балансу. В таблиці 2 наведено перелік джерел власних і позичених коштів, вкладених у майно підприємства.

Таблиця 2

АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ КОШТІВ, ЯКІ ВКЛАДЕНО В МАЙНО ЗАВОДУ

Показник , тис. грн	Роки			Відхилення	
	2009	2010	2011	2010 р. від 2009 р.	2011 р. від 2010
1. Джерела формування майна	12 226,9	11 125,8	9525,5		
1.1 Власний капітал	9377,4	9172,0	8042,6		
у % до майна					
1.2 Позичені кошти	2849,5	1953,8	1482,7		
у % до майна					
1.2.1 Довгострокові позики	273,5	331,0	275,6		
у % до позичених коштів					
1.2.2 Короткострокові позики	—	23,8	24,2		
у % до позичених коштів					
1.2.3 Кредиторська заборгованість	2576,0	1599,0	1182,9		
у % до позичених коштів					
1.3 Доходи майбутніх періодів	—	—	—		

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Завдання 3. Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності. У ринковій економіці, коли можлива ліквідація підприємств унаслідок їх банкрутства, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність.

Фінансовий стан підприємств можна оцінити з погляду його короткострокової та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства — це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Для оцінки реального рівня ліквідності підприємства необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Аналіз ліквідності підприємства передбачає два такі етапи: складання балансу ліквідності; розрахунок та аналіз основних показників ліквідності.

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу (табл. 1).

Таблиця 1

АНАЛІЗ ЛІКВІДНОСТІ БАЛАНСУ

Актив	2009 р.	2010 р.	2011 р.	Пасив	2009 р.	2010 р.	2011 р.
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1,6	1,3	5,8	1. Негайні пасиви (П1)	2441,4	1418,4	1052,9
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	109	51,7	54,9	2. Коротко-строкові пасиви (П2)	134,6	204,4	154,2
3. Активи, що реалізуються повільно (А3)	3060,6	2726,5	2452,9	3. Довгострокові пасиви (П3)	273,5	331,0	275,6
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	9055,7	8347,6	7011,9	4. Постійні пасиви (П4)	9377,4	9172,0	8042,8

Зробити висновки.

Проведемо розрахунки за групами активу і пасиву (табл. 2).

Таблиця 2

ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАВОДУ

Коефіцієнти	2009 рік	2010 рік	2011 рік	Відхилення	
				2010 р. від 2009	2011 р. від 2010
1. Загальний коефіцієнт ліквідності	1,23	1,71	2,08		
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,04	0,03	0,05		
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0008	0,004		
4. Власні оборотні засоби, тис. грн	595,2	1155,4	1306,5		

Зробити висновки.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, наскільки швидко кошти вкладені в активи перетворюються на реальні гроші. Найважливіші показники господарської діяльності підприємства — прибуток і обсяг нереалізованої продукції безпосередньо залежить від швидкості обертання оборотних коштів.

Аналіз оборотності оборотних коштів наведений в таблиці 3.

Таблиця 3

АНАЛІЗ ОБОРОТНОСТІ ОБОРОТНИХ КОШТІВ ЗАВОДУ

Показник	Роки			Відхилення	
	2009	2010	2011	2010 від 2009	2011 від 2010
1. Виручка від реалізації, тис. грн	1179,9	1179,0	1313,2		
2. Кількість днів періоду, що аналізується	360	360	360		
3. Одноденна виручка, тис. грн	3,278	3,278	3,648		
4. Середній залишок оборотних коштів, тис.грн	3170,7	2776,5	2511,8		
5. Оборотність оборотних коштів, днів	967,4	847,8	688,6		
6. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, кількість оборотів	0,37	0,42	0,52		
7. Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп.	2,7	2,38	1,92		

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Завдання 4. Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є аналіз Cash-Flow.

Кінцевим позитивним результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. У зростанні прибутку зацікавлені як підприємство, так і інвестори, кредитори, партнери, держава. Саме тому необхідно систематично проводити аналіз формування, розподілу та використання чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності (аналіз Cash-Flow).

Інформаційною базою для аналізу є дані звіту про прибутки та збитки (звіт про фінансові результати). На першому етапі аналізу проведемо оцінку фінансових результатів досліджуваного підприємства та джерел їх формування (таблиця 1).

Таблиця 1

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВА, тис. грн

Показник	Роки			Відхилення	
	2009	2010	2011	2010 від 2009	2011 від 2010
1. Валовий прибуток збиток	— 639,3	— 378,1	— 222,3		
2. Фінансові результати від операційної діяльності прибуток збиток	— 1848,7	— 1087,0	— 908,1		
3. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибуток збиток	— 2341,5	— 205,4	238,4 —		
4. Податок на прибуток від звичайної діяльності	—	—	—		
5. Фінансові результати від звичайної діяльності прибуток збиток	— 2341,5	— 205,4	238,4 —		
6. Надзвичайні доходи і витрати	—	—	—		
7. Чистий прибуток збиток	— 2341,5	— 205,4	238,4 —		

Зробити висновки.

У процесі аналізу Cash-Flow доцільно розрахувати показники, на основі яких оцінюється прибутковість підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2

ПОКАЗНИКИ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Роки			Відхилення	
	2009	2010	2011	2010 р. від 2009	2011 р. від 2010
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	-0,25	-0,02	0,03		
Операційна рентабельність продажу	-2,38	-0,21	0,22		
Рентабельність основної діяльності	-1,14	-0,8	-0,69		
Коефіцієнт прибутковості активів	-0,19	-0,02	0,025		

Зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Тестові завдання

1. Оцінка ліквідності, забезпеченості власними засобами, платоспроможності належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
- г) адаптивної моделі балансового прибутку.

2. Оцінка ймовірності банкрутства на основі методу Альтмана належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
- г) адаптивної моделі балансового прибутку.

3. Аналіз стану виробництва, реалізації, конкурентоспроможності, обігових активів, основних засобів, виробничого потенціалу підприємства належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
- г) адаптивної моделі балансового прибутку.

4. Оцінка прибутку, рентабельності, структури формування прибутку та резервів його нарощування належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
- г) адаптивної моделі балансового прибутку.

5. На етапі зародження підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

6. На етапі прискорення зростання підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

7. На етапі гальмування зростання підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

8. На етапі зрілості підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

9. На етапі спаду підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

10. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак з уникнення банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства охоплюють такі напрямки показників:

- а) оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- б) аналіз власного капіталу;
- в) аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
- г) оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- д) аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- е) аналіз дебіторської заборгованості;
- ж) аналіз Cash-Flow;
- з) оцінювання ділової активності підприємства.

Контрольні питання

1. Чи є фінансова діагностика універсальним методом визначення рівня ефективності функціонування підприємства?
2. Які основні методологічні проблеми проведення фінансової діагностики?
3. яке місце посідає фінансова діагностика в фінансово-аналітичній роботі підприємства?
4. Які основні цілі та особливості зовнішньої фінансової діагностики?

5. Окресліть основні принципи формування фінансової звітності згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку?
6. Визначте сутність дескриптивних моделей фінансової діагностики?
7. Які предикативні моделі ви можете назвати?
8. Яке місце займає вертикальний, горизонтальний та коефіцієнтний аналіз у рамках фінансової діагностики?

Рекомендована література

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Под ред. П.П. Табурчука, В.М. Тумина, М.С. Сапрыкина. — Ростов н/Д : Дело, 2002. — 322 с.
2. Антонов В.М. Фінансовий менеджмент : сучасні інформаційні технології / Антонов В.М., Яловий Г.К. — К. : ЦУЛ, 2007. — 432 с.
3. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Бердникова Т.Б. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 215с.
4. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М.В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3 (45). — С. 85–89.
5. Бланк І.А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И.А. Бланк. — К. : Ника-Центр Эльга, 2001. — 528 с.
6. Бородин К.В. Анализ инструментария финансовой диагностики / К.В. Бородин, Б.Г. Преображенский // Финансы. — 2004. — № 3. — С. 65–69.
7. Брігхем С.Ф. Основи фінансового менеджменту : [перекл. з англ.] / Євхен Брігхем. — К. : Молодь, 1997. — 1000 с.
8. Выборова Е.Н. Финансовая диагностика: вопросы методологии / Елена Выборова // Вестник СПбГУ. — 2004. — № 4. — Сер. 5. — С. 100–114.
9. Герасимчук З.В. Финансовый менеджмент : навчальний посібник / Герасимчук З.В., Вахович І.М. — [вид. 2-ге перероблене і доповнене]. — Луцьк : Надстир'я, 2007. — 412 с.
10. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики діяльності підприємств : навч. посіб. / Гадзевич О.І. —К. : Кондор, 2004. — 180 с.
11. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. — К. : Центр навчальної літератури, 2007. — 307 с.
12. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : [навч. посіб для самост. вивч. дисц. — вид 2-ге, без змін] / Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. — К. : КНЕУ, 2006. — 110 с.
13. Єлецьких С.Я. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навчальний посібник / Єлецьких С.Я., Тельнова І.В. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 176 с.
14. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятий : учеб. пособие / Н.Е. Зимин. — М. : Инфра-М, 2002. — 321 с.
15. Картохіна Н.В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління / Н.В. Картохіна // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — № 9 (88). — С. 19–24.

16. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. — Чернігів : ЧДІЕУ, 2001. — 456 с.

17. Конина О.В. Финансовая диагностика : учеб. пособие / О.В. Конина. — Волгоград : Деловой мир, 1998. — 265 с.

18. Кость Я.О. Місце фінансової діагностики в системі фінансового менеджменту підприємства / Я.О. Кость // Наука й економіка : [наук.-теор. журнал Хмельницького економічного університету]. — Хмельницький, 2010. — № 2 (18). — С. 55-64.

19. Кость Я.О. Методичні підходи до фінансової діагностики підприємства: аналіз та перспективи застосування / Я.О. Кость // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : [зб. наук. праць ЛНТУ / відп. ред. Герасимчук З.В.] — Луцьк, 2009. — Вип. 6 (23). — С. 370–385.

20. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / О.П.Крайник, З.В. Клепникова. — Львів : Держ. ун-т «Львівська політехніка» (ІНТЕЛЕКТ+). — К. : Дакор, 2000. — 260 с.

21. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2008. — 366 с.

22. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія / Кривов'язюк І.В. — Луцьк : Надстир'я, 2007. — 260 с.

23. Кривов'язюк І.В. Математико-статистичне моделювання у фінансовій діагностиці підприємств [Електронний ресурс] / І.В. Кривов'язюк, Я.О. Кость // Ефективна економіка. — 2010. — № 6. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/>.

24. Кузьменко Л.В. Финансовый менеджмент : навч. посібник / Л.В. Кузьменко, В.В. Кузьмін, В.М. Шаповалова — Херсон : Олді-плюс, 2003. — 256 с.

25. Лахтіонова Л.А. Финансовый анализ субъектов господарования : монографія / Лахтіонова Л.А. — К. : КНЕУ, 2001. — 387с.

26. Мороз О.В. Финансова диагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / Мороз О.В., Сметанюк О.А. — Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. — 167 с.

27. Приймак С.В. Діагностика фінансового стану підприємства в системі контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Приймак Світлана Вікторівна ; ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». — Київ, 2007. — 21 с.

28. Савчук В.П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия. Практические подходы и технологии. / В.П. Савчук. — К., 2004. — 173 с.

29. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / Савчук В.П. — К. : Максимум, 2001. — 600 с.

30. Салига К.С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства / К.С. Салига, С.А. Власенко // Держава та регіони. — 2007. — № 3. — С. 204–210. — (Серія: Економіка та підприємництво).

31. Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства / І.Г. Сокиринська // Фінанси України. — 2003. — № 1. — С. 88–95.

32. *Стельмащук Ю.А.* Методи діагностики фінансового стану і схильності підприємства до банкрутства / Ю.А. Стельмащук // Економіка АПК. — 2007. — № 2. — С. 78–86.
33. *Стоянова Е.С.* Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е.С. Стояновой. — М. : Перспектива, 2001. — 657 с.
34. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С. — Харків : Інжек, 2003. — 144 с.
35. *Федоренко В.І.* Оцінка та діагностика фінансового стану підприємства / В.І. Федоренко, Е.Р. Якушев, Т.В. Гаврилова // Економіка та держава. — 2004. — № 1. — С. 26–29.
36. *Шеремет А.Д.* Методика фінансового аналізу / Шеремет А.Д., Сайфулін Р.С., Негашев Е.В. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 208 с.
37. *Шеремет О.О.* Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Шеремет О.О. — К. : Кондор, 2005. — 194 с.

РОЗДІЛ 8

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства.
2. Ризик і небезпеки в системі прийняття управлінських рішень.
3. Ідентифікація точної зони функціонування підприємства.
4. Якісні характеристики стану безпеки (небезпеки), їх бальна оцінка.
5. Особливості методичних підходів українського Агентства з питань неплатоспроможності, банкрутства підприємств.
6. Оцінка корпоративних прав.
7. Антикризовий менеджмент і економічна безпека підприємства.

1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства

За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Економічна безпека підприємства — це такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку підприємства, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування, досягнення головних цілей діяльності. Рівень екологічної безпеки фірми залежить від того, наскільки її керівництво і спеціальність будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути:

- свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб суб'єктів господарювання;
- збіг об'єктивних обставин, залежно від суб'єктивної обумовленості, негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними вважають такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, щоб гарантувати його стабільне і ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації.
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, і його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Економічна наука розробила, а господарська практика випробувала загальну методологію оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Його пропонується оцінювати на підставі визначення сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються за допомогою порівняння можливої величини шкоди підприємству та ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді.

Аналіз і оцінку економічної безпеки підприємства виконують у такій послідовності:

- виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають економічну безпеку підприємства, аналіз і оцінка ступеня її впливу;
- розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;
- розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;
- розроблення використання найбільш ефективних корпоративних ресурсів.

Оцінка дієвості й ефективності заходів щодо забезпечення економічної безпеки є основою приймання оперативних рішень, а також

розроблення тактичних і стратегічних програм, спрямованих на її підвищення.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організацій економічної безпеки.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі дії, що здійснюються послідовно або одночасно:

- формування необхідних корпоративних ресурсів;
 - загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
 - стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
 - загальне тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
 - тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
 - оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
 - здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
 - загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.
- Тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

Функціональні складові економічної безпеки

Фінансова складова

Серед функціональних складових економічної безпеки фінансова складова вважається провідною і вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Спочатку оцінюються загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають:

- внутрішні негативні дії;
- зовнішні негативні дії;
- форс-мажорні обставини та обставини, наближені до форс-мажорних;
- фінансова звітність і результати роботи підприємства;
- конкурентний стан підприємства;
- ринок цінних паперів підприємства.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

Інтелектуальна та кадрова складова

Належний рівень економічної безпеки у великій мірі залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму. Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи того суб'єкта господарювання:

- перший — зорієнтований на роботу з персоналом фірми, на підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;
- другий — націлено на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства.

На першій стадії процесу вивчення впливу цієї складової економічної безпеки здійснюється оцінка загроз негативних дій і можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність приносити максимальну користь своїй фірмі. Це може бути зумовлено низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу підприємства чи нераціональним їх витраченням.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

Важливою ланкою встановлення нормального рівня економічної безпеки є оцінка ефективності заходів, яка здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрат, яких могло б зазнати підприємство.

Техніко-технологічна складова

Процес оцінки техніко-технологічної складової економічної безпеки, як правило, передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю даного підприємства чи організації — проектувальника.

Другий етап — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

На третьому етапі здійснюється:

- аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників;
- оцінка перспектив розвитку ринків продукції підприємства;
- прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап присвячується розробці технологічної стратегії розвитку підприємства, що має включати:

- виявлення перспективних товарів з групи, що виготовляється підприємством;
- планування комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;
- бюджетування технологічного розвитку підприємства на засадах оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку, для вибору альтернатив опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;
- розробка загального плану технологічного розвитку підприємства;
- складання плану власних корпоративних НДДКР відповідно з планом технологічного розвитку підприємства.

На п'ятому етапі оперативно реалізуються плани технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Політико-правова складова

Загальний процес вивчення впливу політико-правової складової економічної безпеки здійснюється за типовою схемою, яка охоплює такі елементи організаційно-економічного спрямування:

- аналіз загроз негативних впливів;
- оцінка поточного рівня забезпечення;
- планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;
- здійснення ресурсного планування;
- планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства;
- оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Передусім, детально аналізують загрози внутрішніх і зовнішніх негативних впливів на політико-правову складову економічної безпеки та причини їхнього виникнення.

Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути:

- а) недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності;
- б) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;
- в) недостатнє фінансування юридичного забезпечення;
- г) небажання чи нездатність підприємства активно впливати на зовнішнє політико-правове середовище його діяльності.

Останнє, як правило, виявляється в слабкому правовому опрацюванні договірних відносин даного суб'єкта господарювання з іншими, невмінні захищати інтереси підприємства в конфліктних ситуаціях, неефективному плануванні юридичного забезпечення бізнесової діяльності.

Інформаційна складова

Належні служби підприємства виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать:

- збирання всіх видів інформації, що має відношення до діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання;
- аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальних принципів і методів організації робіт;
- прогнозування тенденції розвитку науково-технічних, економічних та політичних процесів;
- оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;
- інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки.

Оперативна реалізація заходів з розробки та охорони інформаційної складової економічної безпеки здійснюється послідовними виконанням певного комплексу робіт, а саме:

а) Збирання різних видів необхідної інформації, що здійснюється через офіційні контакти з різноманітними джерелами відкритої інформації, неофіційні контакти з носіями закритої інформації, а також за допомогою спеціальних технічних засобів.

б) Обробка та систематизація отриманої інформації, що проводиться відповідною службою підприємства з метою упорядкування для насту-

пного більш детального аналізу. Для цього створюються класифікатори інформації та досье, внутрішні бази даних і каталоги.

в) Аналіз одержаної інформації, котрий включає всебічну обробку одержаних даних з використанням різних технічних засобів і методів аналізу. У процесі здійснення аналітичних робіт виконуються прогнозні розрахунки за всіма аспектами інформаційної діяльності та можливими варіантами поведінки середовища бізнесу за допомогою різних методів моделювання.

г) Захист інформаційного середовища підприємства, що традиційно охоплює:

- заходи для захисту суб'єкта господарювання від промислового шпionажу з боку конкурентів або інших юридичних і фізичних осіб;

- технічний захист приміщень, транспорту, кореспонденції переговорів, різної документації від несанкціонованого доступу зацікавлених юридичних та фізичних осіб до закритої інформації;

- збирання інформації про потенційних ініціаторів промислового шпionажу та проведення необхідних запобіжних дій з метою припинення таких спроб.

д) Зовнішня інформаційна діяльність, котру спрямовують на створення в очах громадськості сприятливого іміджу підприємства та протидію спробам завдати шкоди репутації даної фірми через поширення про неї хибної інформації.

Екологічна складова

Проблему охорони екологічної безпеки суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розробку і ретельне дотримання національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється. Підприємства-продуценти добровільно не будуть цього робити, бо такі заходи потребують додаткових витрат на очисні споруди та на відповідні ефективні екологічно чисті технології. Єдиним чинником, що спонукає підприємства до належної екологізації виробництва є застосування відчутних штрафів за порушення національного екологічного законодавства.

Алгоритм процесу вивчення впливу екологічної складової економічної безпеки полягає в проведенні таких послідовних дій:

- розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для охорони екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність товариства;

- аналіз виконаних розрахунків і розробка рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів;

- розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;
- вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;
- передача обраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства.
- практичне здійснення запланованих заходів у процесі діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

Силова складова

Явища, що негативно впливають на рівень силової складової, зумовлюються кількома причинами. Основними з них є:

- нездатність підприємств-конкурентів досягати переваг коректними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво, удосконалення маркетингових досліджень ринку тощо;
- кримінальні мотиви одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки;
- некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства, а також на майно фірми.

Названі спонукальні мотиви можуть зумовити спробу негативного впливу на працівників фірми. Спроби фізичного усунення керівників, вищих менеджерів і головних спеціалістів спричинюються переважно зіткненням комерційних інтересів підприємств-конкурентів, конфліктами керівництва підприємства з кримінальними організаціями, а також політичними мотивами.

У кінцевому підсумку сукупність негативних дій щодо силової складової економічної безпеки можна стисло сформулювати так: фізичні та моральні впливи особистого спрямування; негативні дії, спрямовані на завдання шкоди майну, включаючи загрози зменшення активів підприємства і втрати ним фінансової незалежності; негативний вплив на інформаційне середовище суб'єкта господарювання.

2. Ризик і небезпеки в системі прийняття управлінських рішень

Прийняття будь-якого, навіть найбільш обґрунтованого рішення в процесі діяльності підприємства пов'язане з ризиком — ризиком втрати капіталу, випуску непривабливої продукції, яка за якістю чи ціною не влаштує споживача, ризиком незадоволення потреб персоналу підпри-

ємства у рівні заробітної праці чи її відповідності рівню продуктивності роботи тощо.

Поняття «ризик» з економічних позицій перш за все припускає втрати чи шкоду, але все одно заподіяну майновим правам суб'єкта господарювання («моральна шкода»), ймовірність котрих пов'язується із станом невизначеності.

Щодо менеджменту, то поняття «ризик» у цій сфері варто пов'язати зі складністю й характером проблем, умов прийняття управлінських рішень, прогнозуванням ситуації. Відтак, управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що відбувається в умовах невизначеності чи непевненості, внаслідок дії факторів в даний момент часу, котрі можуть викликати майбутні негативні наслідки для підприємства, вплинути на рівень його економічної безпеки.

Ризик, поряд з інноваціями та інвестиційною політикою, технологіями антикризисного управління слід віднести до визначальних факторів управління та особливо це стосується антикризисного управління підприємствами. Саме тому розглядати дану категорію варто в розрізі процесів інвестування, інноваційної діяльності, технологій антикризисного управління.

В кризових умовах у підприємства виникає ризик банкрутства, ризик настання тих чи інших непередбачуваних подій, і тому менеджеру в даній ситуації варто ризикувати, але зважено, в межах, які дозволяють досягти намічених раніше цілей. Тому, аналізуючи ситуацію, що склалась, варто враховувати вид ризику та його характер.

Існує багато різноманітних класифікацій ризиків. Найбільш відомим в світовій практиці можна назвати поділ ризику на систематичний та несистематичний.

Несистематичний ризик називають ще характерним ризиком компанії. Він може бути викликаний цілим рядом причин: страйками, невдалими маркетинговими програмами, припиненням виконання обов'язків (офіційне) по великих контрактах цієї фірми тощо. Систематичний або ринковий ризик може бути викликаний війнами, катастрофами, інфляцією, зростанням процентних ставок та рядом інших причин.

Як відомо, ризики також поділяють на внутрішні, зовнішні та інтеграційні. Якщо зовнішні викликані порушеннями макроекономічної рівноваги, внутрішні — мікроекономічної, то інтеграційні — проявом міжнародного розподілу праці. Ми вважаємо за доцільне виділити серед внутрішніх — виробничо-технологічні, маркетингові, фінансові, організаційні та ризики управління персоналом (табл. 8.1). Наведений

перелік характеристик й причин прояву того чи іншого виду внутрішнього ризику, зрозуміло не є вичерпним.

Таблиця 8.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРІШНЬОГО РИЗИКУ

Вид внутрішнього ризику	Характер прояву	Причини прояву
Виробничо-технологічний	1. Простоювання обладнання. 2. Неповне чи несвоєчасне постачання матеріалів. 3. Порушення в циклічності виробництва та ін.	1. Відсутність належної організації виробництва. 2. Порушення взаємозв'язків між підрозділами. 3. Помилки в розрахунку тривалості циклу виробничого процесу
Маркетинговий	1. Скорочення обсягів реалізації продукції. 2. Накопичення продукції на складах. 3. Зростання маркетингових витрат і т.ін.	1. Відсутність маркетингових досліджень. 2. Відсутність маркетингових досліджень. 3. Помилки в плануванні маркетингових витрат.
Фінансовий	1. Нестача вільних обігових коштів. 2. Відсутність витрат інновацій-но-інвестиційного характеру. 3. Низька ліквідність майна. 4. Збитковість виробництва тощо	1. Відсутність належного фінансово-економічного планування. 2. Нерентабельна діяльність чи функціонування підприємства. 3. Наявність великої частки застарілого обладнання. 4. Невідповідність наявної продукції потребам споживачів
Організаційний	1. Зростання різноманітності робіт і операцій, витрат виробництва, які належним чином не обліковуються. 2. Диспропорції у виробництві. 3. Перервність організації виробничого процесу. 4. Відсутність гнучкості виробництва тощо	1. Відсутність належного контролю в системі диспетчерування виробництва. 2. Помилки в проектуванні діяльності підприємства. 3. Неналежна організація виробництва. 4. Відсутність можливостей пристосування до потреб споживачів
Управління персоналом	1. Висока текучість кадрів. 2. Низька якість виконання управлінських функцій	1. Відсутність належного підбору персоналу. 2. Відсутність належного досвіду роботи чи кваліфікації

Антикризовий менеджмент в значній частині проблем, що підлягають розв'язанню є ризиковим. В тих чи інших кризових ситуаціях виникає множина ризиків різних за змістом, характером, джерелами прояву, ймовірності настання, розмірів втрат чи то негативних наслідків для підприємства загалом. Усе це обумовлює потребу формування системи управління ризиком із залученням кваліфікованих спеціалістів по управлінню в ризикових ситуаціях (консультантів). Це можуть бути як безпосередні спеціалісти окремих напрямків діяльності на підприємстві, так і фахівці зі сторони.

В будь-якому випадку, процес вироблення та прийняття ними рішень відображає наступні стадії реалізації ризикових рішень: інформаційний аналіз, діагностика ситуації, розробка варіантів рішень, прийняття рішення, організація й реалізація управлінської діяльності.

Професійний хист в управлінні ризикованими ситуаціями в антикризовому менеджменті набуває вирішального значення, адже загалом залежить не лише від об'єктивних факторів економіки, а від сприйняття ситуації менеджером, його досвіду, знань, інтуїції.

Розглянемо ситуацію, котра має місце під час діяльності підприємства з цінними паперами, умови перерозподілу ризику втрат.

Диверсифікація — це розподілення цінних паперів портфеля таким чином, щоб досягнути максимального доходу при мінімальному ризику. Як правило, це досягається шляхом розподілення капіталу між великою кількістю цінних паперів різної якості та різних термінів погашення з метою зниження портфельного ризику.

За допомогою диверсифікації можна зменшити лише несистематичний ризик. Систематичний ризик диверсифікацією не усувається. Як правило, для інвестиційного портфеля частина несистематичного ризику складає около 15,1% усього портфельного ризику.

При диверсифікації рекомендується обмежувати інвестиції в певний вид цінних паперів в розмірі 10% від загальної вартості усіх вкладень. В міру поширення вкладень ця межа може знижуватися до 5% та менше. Розрізняють диверсифікацію по видам цінних паперів, по галузях економіки, регіонам та країнам. Крім того, для облігацій можлива диверсифікація за строками погашення. Основною ціллю диверсифікації у відношенні до якості цінних паперів є мінімізація ризику невиконання боржником своїх зобов'язань. Основною ціллю диверсифікації по строках є зниження ризику, пов'язаного з коливаннями процентних ставок у відповідності з прогнозованою ліквідністю та доходністю. Таким чином, диверсифікація зменшує ризик за рахунок того, що можливі низькі доходи за певними цінними паперами перекриваються високими доходами за іншими.

Для зниження ризику інвестиційних операцій рекомендується використовувати ступінчасту структуру строків погашення цінних паперів. Вона передбачає вкладання засобів таким чином, щоб при закінченні певного періоду закінчувався строк погашення певної частини вартості цінних паперів. Засоби, які звільняються, можуть бути використані для реінвестування в нові цінні папери.

Звичайно, кожен інвестор при формуванні свого інвестиційного портфеля повинен визначити цілі інвестиційної політики, пріоритети в виборі цінних паперів та способи захисту портфеля від потенційних ризиків.

В нашій країні процес інвестування має свою специфіку. Попитом користуються лише цінні папери з високою прибутковістю та достатнім рівнем ліквідності (в умовах складного економічного становища). В основному, такими фондовими інструментами є цінні папери, за котрими емітенти або їх представники проводять самокотирування. До того ж, важко робити висновки про фінансовий стан емітента, напрямки майбутньої діяльності, конкретні проекти, в які будуть вкладатися кошти інвестора тощо. Крім того, в Україні відсутні кваліфіковані спеціалісти, які були б в змоззі здійснювати аналіз якості цінних паперів.

Зупинимось на співвідношенні ризику і доходності під час інвестування. Вивчення інвестиційної діяльності є невід'ємною частиною наукового та практичного обґрунтування взаємозв'язку між ризикованістю інвестицій та очікуваною доходністю. Саме тому, слід звернути увагу на те, чому різні інвестиції мають різну доходність (прибутковість). Розглядаючи диверсифікацію можна прийти до висновку, що ризикованість має пряме відношення до факту отримання доходу від інвестування в той чи інший проект. Прослідкуємо це за допомогою рис.8.1. Підприємство вирішило здійснити інвестування у певну справу з метою покращення свого фінансового становища. Звичайно, перед цим, воно повинне мати у наявності певний дохід (Дн). Вкладаючи кошти в перший проект, воно маючи ступінь ризику Р1 отримує відповідний дохід Д1, а інвестуючи інший — за ризику Р2 розраховує на доходність Д2. При цьому прослідковується пропорційний зв'язок між ступенем ризикованості та очікуваним доходом. Здійснюючи свій вибір у проекті інвестування, підприємству обов'язково слід враховувати фактори, що впливають на ступінь ризикованості. До таких факторів слід віднести фактор часу, рівень мінливості очікуваних доходів, економічне становище в країні, політичну ситуацію, врегульованість законодавчої бази та ряд інших.

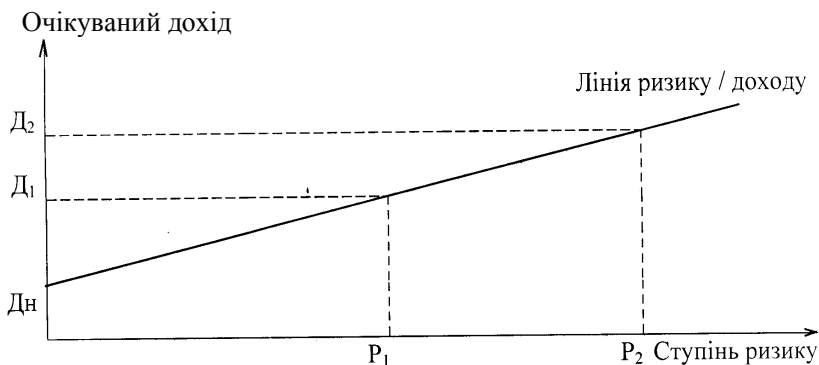


Рис. 8.1 Співвідношення ризику і доходності

Як бачимо, врахування фактору ризику в системі управління підприємством дійсно відіграє важливу роль в подоланні невизначеної ситуації, що склалася. Однак, будь-який менеджер, що приймає ті чи інші ризиковані рішення повинен володіти здатністю приймати інноваційні рішення.

У сфері матеріальних та нематеріальних активів, персоналу, інформації, відповідальності виникають прямі та непрямі чинники небезпеки, які можуть завдати найбільшої шкоди бізнесу.

Матеріальні та нематеріальні активи, які включають нерухомість, обладнання, готову продукцію, товари в дорозі, сировину, напівфабрикати, наявні грошові засоби, цінні папери, ноу-хау, товарний знак, винаходи, патенти, програми та ін., можуть бути знищені, вкрадені, зламані, заражені вірусами, тощо і послабити економічну безпеку підприємства.

Небезпека для деяких підприємств, організацій виникає тоді, коли вони залежать від діяльності деяких ключових співробітників. Частина співробітників може зловживати при виконанні своїх функцій — це бухгалтеря, касири, торгові представники, експедитори. Інколи на стан справ у фірмі може сильно вплинути звільнення, хвороба, смерть деяких співробітників.

Інформація є джерелом життєздатності для організації. Не викликає жодних сумнівів той факт, що неправдива, нечітка, несвоєчасна інформація, як і невміння забезпечити її закритість, можуть суттєво зашкодити підприємству.

Фірма в судовому порядку може бути визнана винною за шкоду, завдану здоров'ю своїх працівників, споживачам продукції, навколишньому природному середовищу тощо. При цьому судові й штрафні санкції можуть негативно вплинути на економічну безпеку підприємства.

Сфери загроз можна дослідити через призму певних видів економічної безпеки: фінансову, техніко-технологічну, кадрову, інформаційну, політико-правову, екологічну, силову, ринкову (маркетингову).

За видами небезпеки найчастіше поділяють на природні (об'єктивні) та штучні (суб'єктивні). Природна небезпека викликається стихійними природними явищами. Штучна небезпека викликана діяльністю людини. Невнаємна небезпека викликана помилками, наприклад, в проектуванні виробничих систем або їх експлуатації. Суб'єктив такої небезпеки називають порушниками. Суб'єктив навмисної загрози називають зловмисниками.

По відношенню до захисного об'єкта, небезпека може бути внутрішня і зовнішня. Наприклад, викид радіоактивних речовин, навіть далеко за межами території охоронного об'єкта, може нанести йому шкоди. У випадках, коли джерело внутрішньої небезпеки встановити важко, її відносять до стихійних лих.

Загальну класифікацію видів та суб'єктів навмисних загроз можна представити наступним чином (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

КЛАСИФІКАЦІЯ НЕБЕЗПЕКИ ЗА ВИДАМИ ТА СУБ'ЄКТАМИ

Пріоритет	Види небезпеки	Суб'єкти небезпеки			
		стихія	порушник	Зловмисник	
				всередині	зовні
1	Травми та загибель людей	+	+	+	+
2	Пошкодження обладнання та техніки	+	+	+	+
3	Пошкодження систем життєзабезпечення	+	+	+	+
4	Несанкціонована зміна технології		+	+	
5	Використання нерегламентованих технічних та програмних засобів		+	+	
6	Дезорганізація функціонування підприємства	+		+	
7	Прзкрадання матеріальних цінностей			+	
8	Знищення або перехват шляхом розкрадання носіїв інформації			+	
9	Усне розголошення конфіденційної інформації		+		
10	Несанкціоноване використання інформації			+	+
11	Порушення правил експлуатації засобів захисту		+	+	

3. Ідентифікація точної зони функціонування підприємства

Методика оцінки рівня економічної безпеки, з використання функціональних складових, може бути застосована як на великих, так і на малих підприємствах незалежно від їх форми власності чи організаційно-правової форми діяльності. Однак, через загрози кримінального характеру і через те, що більшість індикаторів економічної безпеки є комерційною таємницею, оцінка загального рівня безпеки та її функціональних складових можлива лише в межах даного підприємства. Аналіз загроз та індикаторів безпеки здійснює служба економічної безпеки підприємства, для малих підприємств — керівник, бухгалтер, або за договором — консалтингова фірма.

Оцінка рівня економічної безпеки підприємств-споживачів, постачальників, конкурентів здійснюється за спрощеною методикою, за якою рівень економічної безпеки підприємства визначається на підставі аналізу фінансових показників діяльності підприємства та показників забезпеченості запасів та витрат власними оборотними засобами ($K_{заб}$).

Ці показники визначаються за формулами:

$$K_{заб1} = \frac{ВОЗ}{3},$$

$$K_{заб2} = \frac{ВОЗ + K_m}{3},$$

$$K_{заб3} = \frac{ВОЗ + K_m + K_T}{3},$$

де 3 — сума запасів і витрат;

ВОЗ — власні оборотні засоби;

K_m — середньострокові і довгострокові кредити;

K_T — короткострокові кредити.

Відповідно до значень показників доцільно розрізняти нормальний, нестійкий, критичний і кризовий рівні безпеки.

На основі проведеного аналізу розподіляємо значення фінансових показників за зонами безпеки й обчислюємо значення комплексного показника економічної безпеки підприємства за формулою:

$$ПБ_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n БЗ_i}{n},$$

де B_i — бальне значення i -го показника безпеки;

n — кількість використовуваних показників функціональних складових безпеки.

Алгоритм пошуку зони функціонування підприємства подано на рис. 8.2.

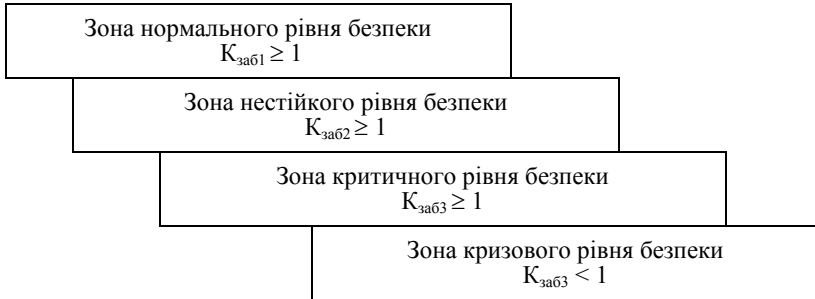


Рис. 8.2. Алгоритм визначення поточної зони функціонування підприємства

Отже, дана методика оцінки рівня економічної безпеки може бути застосована для всіх підприємницьких структур, не залежно від галузі, економічної діяльності та організаційно-правової форми. За допомогою запропонованої методики можна визначити рейтинг підприємства серед усієї сукупності досліджуваних підприємств, уникнути помилок при виборі партнерів по бізнесу, додатково залучити інвестиції тощо.

4. Якісні характеристики стану безпеки (небезпеки), їх бальна оцінка

Однією із суттєвих причин виникнення кризової ситуації на більшості українських підприємств є низький рівень менеджменту. Важливим чинником, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах надійної системи економічної безпеки підприємства та управління нею. Завданням цієї системи є оцінка рівня економічної безпеки підприємства, яка дозволяє точно виявити больові точки в його діяльності, визнати основні напрями і найбільш дієві способи підвищення ефективності роботи підприємства.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства використовується сучасний підхід, сутність якого наступна (табл. 8.3):

1. Визначення джерел небезпеки та інформаційної бази для оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

2. Розробка систематизаційних показників діяльності підприємства за функціональними складовими безпеки.

3. Зіставлення фактичних і порогових значень показників безпеки і розподіл їх за зонами безпеки.

4. Розробка бальної системи оцінок для обчислення показників економічної безпеки підприємства.

Якщо значення показника відповідає нормативному рівню в зоні нормальної безпеки, то йому можна поставити 3 бали, у зоні нестійкої безпеки — 2 бали, у зоні критичної безпеки — 1 бал і у кризовій зоні — 0 балів.

5. Визначення середнього бального значення по кожній функціональній складовій економічної безпеки підприємства.

6. Введення коефіцієнта значущості функціональних складових і визначення комплексного показника економічної безпеки підприємства.

7. Оформляється графічна складова дослідження на основі оптимальних значень показника досліджуваного підприємства у розрізі прийнятних зон безпеки. Величину бальної оцінки можна прийняти за центральне значення інтервалу. Тобто, якщо величина нестійкого рівня безпеки оцінювалось у 2 бали, то зону допустимого рівня безпеки можна прийняти в інтервалі (1,5 — 2,5), зону критичного рівня безпеки з центром 1 бал — в інтервалі (0,5 — 1,5), зону нормального рівня безпеки — в інтервалі (2,5, — + ∞) і зону кризового рівня — в інтервалі (0,5 — -∞).

Таблиця 8.3

ЗНАЧУЩІСТЬ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Окремі види економічної діяльності	Функціональні складові								Всього
	фінансова	техніко-технологічна	кадрова	інформаційна	політико-правова	економічна	силова	ринкова	
Промисловість	0,2	0,15	0,15	0,1	0,1	0,1	0,05	0,15	1
Сільське господарство	0,2	0,2	0,05	0,05	0,1	0,2	0,05	0,15	1
Торгівля	0,3	0,1	0,05	0,1	0,1	0,05	0,1	0,2	1
Фінансова сфера	0,2	0,1	0,15	0,1	0,15	0,05	0,1	0,15	1

Комплексний показник безпеки підприємства (КПБ) розраховується за формулою:

$$\text{КПБ} = \sum_{i=1}^n \text{ПБ}_{i\text{сер}} \times d_i,$$

де $\text{ПБ}_{i\text{сер}}$ — середнє значення показника функціональної складової економічної безпеки;

d_i — питома вага значущості функціональних складових безпеки, причому $\sum d_i = 1$;

n — кількість функціональних складових.

Завершальний етап — аналіз функціональних показників її загального рівня безпеки підприємства. Ці показники аналізуються в динаміці за останні 3–4 роки і порівнюються з рівнем безпеки на підприємствах — конкурентах.

Якщо фактичні чи прогнозовані показники не виходять суттєво за межі порогових значень, то підприємство перебуває в зоні економічної безпеки. Якщо комплексний показник безпеки — у зоні критичного і кризового рівня безпеки, то це означає, що підприємство перебуває у небезпечній зоні. У цьому разі необхідно приймати заходи із виведення підприємства з небезпечної зони і компенсації негативних наслідків.

5. Особливості методичних підходів українського Агентства з питань неплатоспроможності, банкрутства підприємств

Основною метою методичних підходів, розроблених українським Агентством з питань неплатоспроможності і банкрутства підприємств, є забезпечення однозначності підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств, виявлення ознак поточної, критичної чи надкритичної їх неплатоспроможності, та ознак дій приховування банкрутства чи доведення до банкрутства, а також своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству підприємств.

Відповідність розрахованих згідно з методичними рекомендаціями економічних показників фінансового стану підприємств з гіршим рівнем платоспроможності визначається державним органом з питань банкрутства, арбітражним керуючим, підприємством, власником його майна, інвестором, кредитором за власною ініціативою, а також у визначених Законом України «Про відновлення платоспроможності борж-

ника або визнання його банкрутом» випадках, при проведенні експертизи фінансового становища підприємства. Джерелами інформації для проведення розрахунків економічних показників і виявлення ознак неплатоспроможності чи банкрутства є вибіркові показники з документів фінансової звітності підприємства, які відображаються в табличній формі.

Поточна неплатоспроможність — фінансовий стан підприємства, якщо на конкретний момент через випадковий збіг обставин тимчасово недостатньо певної суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів для погашення поточного боргу. Такий стан відповідає законодавчому визначенню, як неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх списати, у тому числі із заробітної плати, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше, як через відновлення платоспроможності.

Економічним показником ознак поточної платоспроможності при наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань.

$$\text{ПП} = A040 + A045 + A220 + A230 + A240 - \text{П}620,$$

де A040, A045, A220, A230, A240 — відповідні рядки активу балансу;

П 620 — підсумок IV розділу пасиву балансу.

Від'ємний результат суми даних статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності.

Ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, мають місце, якщо на початку і в кінці звітного кварталу, що передував поданню заяви про порушення справи про банкрутство, мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття і коефіцієнт забезпечення власними засобами у кінці звітного кварталу менше їх нормативних значень — 1,5 і 0,1 відповідно.

Коефіцієнт покриття характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів і визначається як відношення суми оборотних коштів до загальної суми поточних зобов'язань за кредитами банку, інших позикових коштів і розрахунків з кредиторами:

$$K_{\text{п}} = A260 : \text{П}620.$$

Коефіцієнт забезпечення власними засобами характеризує наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової сталості, і визначається як відношення різниці між обсягами дже-

рел власних та прирівняних до них коштів і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів — виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів:

$$K_3 = (ПЗ80 - А080) : А260.$$

Якщо в кінці звітного кварталу хоча б один із зазначених коефіцієнтів перевищує його нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх зростання, перевага повинна надаватися позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації в процесі провадження справи про банкрутство.

Якщо протягом терміну, встановленого шляхом санації боржника, забезпечується позитивний показник поточної платоспроможності перевищення нормативного значення коефіцієнта покриття ($K_p > 1,5$) при наявності тенденції зростання рентабельності, платоспроможність боржника може вважатися відновленою (відсутні ознаки потенційного банкрутства).

Якщо за підсумками року коефіцієнт покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку, то такий його фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності, коли задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливе не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

Наявність ознак надкритичної неплатоспроможності відповідає фінансовому становищу боржника, коли він, відповідно до закону, зобов'язаний звернутися в місячний строк до арбітражного суду з заявою про порушення справи про банкрутство, тобто, коли задоволення вимог одного або кількох кредиторів призведе до неможливості виконання його грошових зобов'язань у повному обсязі перед іншими кредиторами.

Економічними ознаками дій щодо доведення до банкрутства може вважатися таке фінансове становище боржника, якщо підприємство не мало ознак надкритичної неплатоспроможності напередодні виконання угод, укладених з корисливих мотивів, або здійснення інших дій, які відповідно до кримінального кодексу кваліфікуються умисними, що призвели до стійкої неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого суб'єкта підприємницької діяльності і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, проводиться систематичний експрес-аналіз

фінансового стану підприємства (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта Бівера — відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань:

$$Кб = (\Phi 220 - \Phi 260) : (\Pi 480 + \Pi 620).$$

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5-2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає менше 0,1.

6. Оцінка корпоративних прав

Корпоративні права являють собою право власності на частку (пай) у статутному фонді (капіталі) підприємства разом із правом на управління, отримання відповідної частки його прибутку, а також частки активів у разі ліквідації цього підприємства.

Корпоративні права оцінюються в разі, якщо потрібно:

1. Оцінити вартість довгострокових фінансових вкладень підприємства, майно якого оцінюється.
2. Визначити вартість майна, що пропонується як внесок до статутного фонду новоствореного підприємства.
3. Оцінити вартість чистих активів підприємства, тобто вартість підприємства в цілому.
4. Видати кредит під заставу корпоративних прав.

Приймаючи інвестиційні рішення, інвестори порівнюють очікувані доходи від вкладення коштів у певний об'єкт із доходами від інших, альтернативних можливостей інвестування. У разі придбання цілісного майнового комплексу підприємства або його корпоративних прав потенційних інвесторів цікавлять питання:

- ціна, яку вони мають сплатити, щоб стати власниками чи співвласниками корпоративних прав;
 - сума доходів, на яку вони можуть розраховувати, вклавши кошти в певний об'єкт;
 - ризики, пов'язані з інвестуванням.
- Загальноновизнані методи оцінювання корпоративних прав:
- пряма і непряма капіталізація прибутку;

- пряме і непряме порівняння з бізнес-аналогами;
- метод балансової вартості.

На практиці застосовують інші методи — спрощені модифікації зазначених методів, їх комбінації.

У країнах із ринковою економікою застосовують один із різновидів методу ринкової вартості — оцінювання бізнесу за ринковою ціною акцій. Таке оцінювання прийнятне, якщо корпоративні права підприємства перебувають у вільному обігу на фондовому ринку. Основою методу є ринкова ціна акцій. Виділяють такі етапи оцінювання:

- визначення середнього рівня котирування акцій — обчислюється як середньозважене значення;
- обчислення кількості акцій, які перебувають в обігу;
- множення кількості акцій, які перебувають в обігу на середній рівень біржових цін на них, визначається ринкова вартість чистих активів акціонерного товариства.

Використовувати цей метод в Україні важко через недорозвиненість фондового ринку. Щоб вирішити цю проблему, Кабмін України Постановою від 02.08.1999 р. затвердив Методику оцінювання державних корпоративних прав, яка придатна для оцінювання вартості корпоративних прав також і державних підприємств. Згідно з цим, вартість корпоративних прав підприємств рекомендується оцінювати методом капіталізації вартості або методики балансової вартості.

Тому вартість корпоративних прав оцінює капіталізовану вартість власного капіталу:

$$ВВК = (ВПр - ППр + А) \cdot N_{кв} / K_{кап} \cdot ЗДБ ,$$

де $ВПр$ — валовий прибуток;

$ППр$ — податок на прибуток;

$А$ — сума нарахованої амортизації;

$N_{кв}$ — кількість кварталів в останньому звітному періоді;

$K_{кап}$ — ставка капіталізації;

$ЗДБ$ — залишок довгострокового боргу.

Оцінювач має критично ставитись до інформації, що йому надає адміністрація, обсягу оцінювання, перевірити інформацію, звертатись до незалежних джерел.

Згідно з балансовим методом, за основу беруть розрахунковий (балансовий курс) корпоративних прав, що обчислюється як добуток коригуючого коефіцієнта на капітальну вартість корпоративних прав. Коригуючий коефіцієнт — це частка від ділення власного капіталу підприємства на розмір статутного фонду.

7. Антикризовий менеджмент і економічна безпека підприємства

Зниження економічної безпеки підприємств досить часто пов'язують з зародженням того чи іншого кризового стану (фінансового, технічного, технологічного тощо). В зв'язку з чим й виникає необхідність здійснення антикризового управління. Тому такі поняття, як «економічна безпека» і «антикризове управління» досить тісно між собою переплітаються як змістовно, так і функціонально.

Антикризове управління фірмою починається з моменту зародження ідеї про її створення. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності повинен усвідомити потенціальні можливості і загрози, які можуть виникнути в процесі функціонування фірми [84, с.111].

Антикризовий розвиток — це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку [8, с.317].

Процеси розвитку підприємства є циклічними і зміни (зростання) складності відбуваються по логістичній кривій (зауважимо, що це тільки тенденція). Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін. Логістична крива відображає чотири етапи розвитку (рис.8.3).

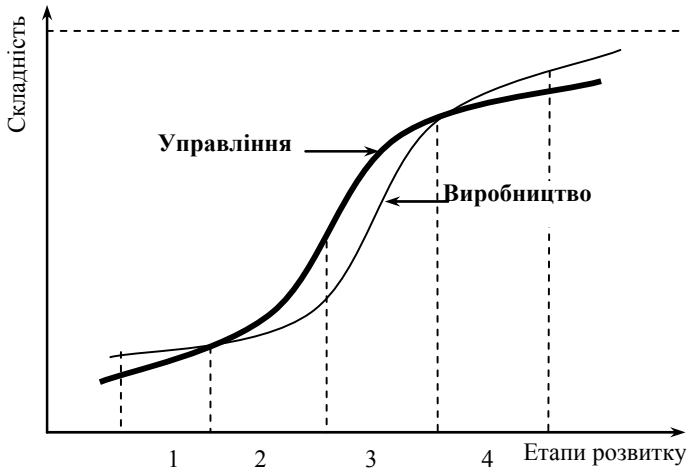


Рис. 8.3. Розвиток управління в процесах розвитку виробництва
1 — просте управління; 2 — управління в умовах наростаючої складності виробництва; 3 — управління, яке адаптоване до наростаючої складності виробництва; 4 — криза управління

Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток виробництва, змінюється періодом зниження темпів і накопичення потенціалу для наступної його реконструкції. Тут можливе виникнення нової невідповідності складності виробництва і управління. Це вже небезпека кризи управління.

Антикризове управління в цій ситуації виглядає як максимальне зближення гілок логістичних кривих на початкових і заключних етапах розвитку виробництва й управління і як максимальне випередження тенденції розвитку управління відносно тенденції розвитку виробництва на середніх етапах прояву цих тенденцій [8, с.166].

Кризи є різні, і управління може бути різне. Ця різноманітність, крім всього іншого, проявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління [8, с.212].

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості. Головними із них являються:

- гнучкість і адаптивність;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненість;
- диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних при знаків ефективного управління у складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Антикризове управління має особливості в частині його процесів і технологій. Головними із них є:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін,
- реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, втілення сучасних дій по динаміці ситуацій;
- посилена увага до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації.

В механізмі антикризового управління повинні віддаватись:

- мотивації, яка орієнтована на антикризові заходи, економії ресурсів, недопущення помилок, обережності, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму тощо;

- настановам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- інтеграція по цінностям професіоналізму;
- ініціативність у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, пошуку і підтримці інновацій.

Все це в сукупності повинне знайти відображення в стилі управління, який потрібно розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, але і як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового управління повинен характеризуватись професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

Головна задача антикризового управління — вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках.

Менеджмент антикризових ситуацій складається із наступних етапів [98,с.34]:

- діагностування і оцінка параметрів кризи;
- розробка концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів;
- реалізація прийнятої концепції з виходу із кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів.

Діагностування передбачає:

- підвищену увагу при моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
- виявлення відхилень параметрів ситуації від норми, виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних при знаків загрози кризи;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямків розвитку кризи, масштабів потенціальних втрат;
- визначення і оцінювання факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, виявлення їх зв'язків і взаємозалежностей;
- створення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу чи рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватись в якості базових даних для вироблення стратегії подолання кризи.

Нижче вказані етапи розробки концепції подолання кризи [98,с.35]:

- ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства — для уточнення цілей і задач антикризового управління;

- налагодження міжрегіональних відносин групи антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висунення версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;
- розробка чи уточнення реалістичних планів подолання кризи;
- покращення стилю розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи і оцінка ризику кожного варіанту.

Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв. Для виконання цих робіт дуже важливо вміти використовувати сучасні методи управління.

Реалізація прийнятої концепції охоплює [98, с.37]:

- розробка механізму концепції відхилень при виході із ладу одного із елементів системи, що і привело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у випадку необхідності;
- проектування і створення нової, більш сучасної системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організація неперервного контролю і оцінки виконання антикризових заходів;
- розробка методів мотивації персоналу.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути малоефективним і більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи із співставленні із затраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність в точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

Можна відмітити основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління. Їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати і успішно здійснювати [8, с.233]:

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.
2. Мистецтво управління від природи і набуття в процесі спеціальної підготовки слід виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління.
3. Методологія розробки ризикових рішень.
4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.
5. Лідерство.
6. Оперативність і гнучкість управління.
7. Стратегія і якість антикризових програм.

8. Людський фактор.

9. Моніторинг кризових ситуацій.

Заходи щодо виходу із кризи можна поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи щодо виходу із кризи можуть бути залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи щодо виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо.

Стратегічні заходи включаються в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Основними принципами формування антикризової програми мають бути визнані наступні [57, с.330]:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсами підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обгрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запро-

понованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Таким чином, формування економічної безпеки підприємства неможливе поза своєчасного і комплексного діагностування його стану, окремих напрямів діяльності чи функціональних складових. Значною мірою на рівні економічної безпеки підприємства позначається й ефективність системи антикризового управління, спрямованої як на подолання існуючих криз, так й на запобігання їх виникненню в діяльності підприємства.

Ключові терміни і поняття

- *економічна безпека підприємства*
- *економічний ризик*
- *небезпека*
- *зона функціонування підприємства*
- *комплексний показник безпеки*
- *поточна неплатоспроможність*
- *антикризове управління*

Практикум

Завдання 1. Економічна безпека підприємства — це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якої гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування підприємства.

На нормальну роботу підприємства має вплив небезпека двох видів:

- природна — викликана стихійними природними явищами;
- штучна — викликана діяльністю людини, її здатністю помилятися.

Встановити можливі небезпеки, які впливають на діяльність досліджувано-го вами підприємства за схемою (табл.1).

Таблиця 1

МОЖЛИВІ НЕБЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Небезпека	Природна	Штучна	Зловмисник	
			всередині	ззовні
1. Травми та загибель людей				
2. Пошкодження обладнання та техніки				
3. Пошкодження систем життєзабезпечення				
4. Несанкціонована зміна технологій				
5. Використання нерегламентованих технічних та програмних засобів				
6. Дезорганізація функціонування заводу				
7. Розкрадання матеріальних цінностей				
8. Знищення або перехват шляхом розкрадання носіїв інформації				
9. Усне розголошення конфіденційної інформації				
10. Несанкціоноване використання інформації				
11. Порушення правил експлуатації засобів захисту				

Провести інтегральну оцінку рівня безпечності підприємства за схемою:

Визначити поточну зону функціонування заводу за таким алгоритмом:
 100—70 — зона нормального рівня безпеки;
 69—50 — зона нестійкого рівня безпеки;
 49—30 — зона критичного рівня безпеки;
 29—0 — зона кризового рівня безпеки.

Таблиця 2

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РІВНЯ БЕЗПЕЧНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Показник	Макс. бальна оцінка	Бальна оцінка
Економічна ефективність діяльності		
Ризиковість діяльності		
Стан боргу		
Доступність банківського кредитування		
Доступність короткострокового фінансування		
Доступність довгострокового позичкового капіталу		
Ймовірність виникнення форс-мажорних обставин		
Кредитоспроможність		
Схильність до невиконання зобов'язань з виплати боргу або його відстрочки		
Всього		

Зробити висновок.

Здійснити аналіз стану безпеки за допомогою введення коефіцієнта значущості функціональних складових безпеки і визначення комплексного показника (табл. 3). Значущість складових визначається залежно від виду економічної діяльності заводу. А комплексний показник безпеки визначимо за формулою:

$$КПБ_i = \sum (ПБ_i \times d_i),$$

де $ПБ_i$ — бальне значення показника для заводу за 10-бальною шкалою;
 d_i — питома вага значущості складових безпеки.

Виділити головні цілі роботи підприємства із забезпечення його економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства також залежить від ризику. Детерміновані ситуації, коли відсутній ризик, зустрічаються досить рідко. Концепція ризику в стратегії економічної безпеки містить два найважливіші елементи: оцінку ризику і управління ризиком. Діяльність підприємств також завжди обмежена ризиком. Джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу — від купівлі і доставки сировини до продажу і транспортування продукції.

Таблиця 3

**ОЦІНКА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНИМИ СКЛАДОВИМИ**

Складові	Питома вага	Оцінка	Комплексний показник
Фінансова	0,2		
Техніка-технологічна	0,15		
Кадрова	0,15		
Інформаційна	0,1		
Політико-правова	0,1		
Економічна	0,1		
Силова	0,05		
Ринкова	0,15		
Всього	1		

Визначити зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні чинники виникнення ризику, що впливають на діяльність підприємства, а також способи його зниження.

Тестові завдання

1. Головними цілями економічної безпеки підприємства є:

- а) забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- б) забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того об'єкта господарювання;
- в) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- г) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, і його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;
- д) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації.

2. Аналіз і оцінка економічної безпеки підприємства повинні включати:

- а) виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають економічну безпеку підприємства, аналіз і оцінка ступеня її впливу;
- б) розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;
- в) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;

г) розроблення використання найбільш ефективних корпоративних ресурсів;
д) попереднє узгодження з результатами економічного діагностування інших складових підприємства.

3. До функціональних складових економічної безпеки підприємства слід включати:

- а) фінанси;
- б) кадри;
- в) техніко-технологічну базу;
- г) інформацію;
- д) інтелект.

4. Потребу в модернізації та реструктуризації підприємств слід віднести до такого роду причин кризи, як:

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

5. Здійснення неефективного управління підприємством слід віднести до такого роду причин кризи, як:

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

6. Реалізацію ризикованої стратегії маркетингу, внутрішні конфлікти слід віднести до такого роду причин кризи, як:

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

7. Зміну національної економічної стратегії можна віднести до такого роду причин кризи, як:

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

8. Форс-мажорні обставини слід віднести до такого роду причин кризи, як:

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

9. Можливість скласти узагальнююче враження про ступінь кризового стану підприємства дає:

- а) метод експрес-аналізу;
- б) оцінка фінансового стану за Альтманом;
- в) метод Ансоффа;
- г) метод Терьохіна;
- д) оцінка Бівера.

10. З метою виведення підприємства з кризового стану може бути використано такі механізми, як:

- а) банкрутство;
- б) санація;
- в) реструктуризація;
- г) приватизація;
- д) реприватизація;

11. Програма заходів з реструктуризації як один із напрямків виходу підприємства з кризи може передбачати:

- а) реструктуризацію кредиторської заборгованості;
- б) організаційно-правове реформування підприємства;
- в) зміну моделі управління підприємством;
- г) забезпечення надходження достатньої маси грошових коштів.

12. Програма заходів з санації як один із напрямків виходу підприємства з кризи може передбачати:

- а) наплення фінансового оздоровлення підприємства;
- б) реструктуризацію підприємства;
- в) перепрофілювання діяльності.

13. При ідентифікації точної зони функціонування підприємства прийняти використовувати:

- а) розмір запасів і затрат;
- б) величини власних оборотних засобів;
- в) величини середньострокових і довгострокових кредитів;
- г) величини короткострокових кредитів;
- д) правильних відповідей немає.

Контрольні питання

1. Які основні методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
2. Які основні методологічні підходи до визначення станів функціонування підприємства?
3. У чому сутність, недоліки та переваги існуючих однокритеріальних показників прогнозування неплатоспроможності підприємства?
4. Чи існує різниця між «кризовим станом» функціонування підприємства та «станом кризи»?
5. Чи можлива довгострокова економічна безпека підприємства?
6. Чи можна сформулювати універсальний показник розмежування безпечного стану функціонування підприємства і кризового?

Рекомендована література

1. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Под ред. П.П. Табурчука, В.М. Тумина, М.С. Сапрыкина. — Ростов н/Д : Дело, 2002. — 322 с.
2. Андрушко О.Б. Моделирование диагностики кризового stanu та загрози банкрутства підприємства / О.Б. Андрушко, М.Р. Горбачевська // Вісник національного університету «Львівська політехніка». — 2006. — № 552. — С. 158–163.
3. Антикризисное управление : [учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец.] / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др. ; под ред. Э.М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 432 с.
4. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / Бердникова Т.Б. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 215с.
5. Білошкурський М.В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства / М.В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 3 (45). — С. 85–89.
6. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: [перекл. з англ.] / Євхен Брігхем. — К. : Молодь, 1997. — 1000 с.
7. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология / Александр Вартанов. — М. : Финансы и статистика, 1991. — 78 [2] с.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 504 с.
9. Герасимчук З.В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / Герасимчук З.В., Вахович І.М. — [вид. 2-ге перероблене і доповнене]. — Луцьк : Надстир'я, 2007. — 412 с.
10. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие / Градов А.П., Глухов В.В., Григорьев Ю.П. ; под ред. А.П. Градова. — [4-е изд., перераб.]. — СПб. : Спец. лит, 2003. — 959 с.

11. *Жамбекова Р.Л.* Методология системной экономической диагностики предприятия: дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук : 08.00.05 / Жамбекова Розитта Лютовна. — С.-Пб., 2000. — 349 с.

12. *Завадська Н.О.* Удосконалення системи показників аналізу грошових потоків / Н.О. Завадська // Держава та регіони. — 2008. — № 2. — С. 51–56. — (Серія: Економіка та підприємництво).

13. *Загорна Т.О.* Економічна діагностика : навч. посіб. / Загорна Т.О. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 400 с.

14. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Герасимчук З.В., Науменко С.В., Ткачик В.І., Вахович І.М., Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В., Камінська І.М., Хвищун Н.В. — Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2010. — 630 с.

15. *Євдокимова Н.М.* Економічна діагностика : [навч. посіб для самост. вивч. дисц. — вид 2-ге, без змін] / Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. — К. : КНЕУ, 2006. — 110 с.

16. *Єлецьких С.Я.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навчальний посібник / Єлецьких С.Я., Тельнова І.В. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 176 с.

17. *Картохіна Н.В.* Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління / Н.В. Картохіна // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — № 9 (88). — С. 19–24.

18. *Кельчевская Н.* Комплексный анализ и целевое прогнозирование финансового состояния предприятия / Н. Кельчевская, И. Зименко // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал. — 2007. — № 1. — С. 93–99.

19. *Колесарь Е.* Модели диагностики банкротства предприятий Украины / Екатерина Колесарь // Економіст. — 2002. — № 10. — С. 60–63.

20. *Колісник М.К.* Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія / М.К. Колісник. — Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 208 с.

21. *Костирко Л.А.* Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л.А. Костирко. — Харків : Фактор, 2008. — 336 с.

22. *Крайник О.П.* Фінансовий менеджмент : навч. посібник / О.П. Крайник, З.В. Клепнікова. — Львів : Держ. ун-т «Львівська політехніка» (ІНТЕЛЕКТ+). — К. : Дакор, 2000. — 260 с.

23. *Кривов'язюк І.В.* Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2008. — 366 с.

24. *Кривов'язюк І.В.* Графоаналітична інтерпретація оцінки економічної «безпеки-небезпеки» сучасного підприємства / І.В. Кривов'язюк // Економічна безпека сучасного підприємства : міжнар. наук.-практ. конф. : зб. тез доповідей — Вінниця, 2008. — 372 с.

25. *Кривов'язюк І.В.* Комплексна економічна діагностика підприємства : монографія / Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. — Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. — 226 с.

26. *Кривов'язюк І.В.* Методологія діагностування кризового стану підприємства / Кривов'язюк І.В. // Інвестиції : досвід та практика. — 2011. — № 22.

27. *Кривов'язюк І.В.* Финансовая составляющая в системе экономической безопасности предприятия / И.В. Кривов'язюк, Я.А. Кость // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов : междунар. научн.-практ. конф., май 2009 г. : сб. статей. — Пенза, 2009. — С. 172–175.

28. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2003. — 270 с.

29. *Матвійчук А.* Діагностика банкрутства підприємств / А. Матвійчук // Економіка України. — 2007. — № 4. — С. 20–28.

30. *Мороз О.В.* Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / Мороз О.В., Сметанюк О.А. — Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. — 167 с.

31. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С. — Харків : Інжек, 2003. — 144 с.

32. *Рибалка О.* Формування системи показників фінансового стану підприємства для оцінки ймовірності банкрутства / Оксана Рибалка // Економіст. — 2005. — № 9. — С. 63–65.

33. *Родионова Н.В.* Антикризисный менеджмент : [учеб. пособие для вузов] / Н.В. Родионова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 223 с.

34. *Рябушка Л.Б.* Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності економічного розвитку / Л.Б. Рябушка, Д.В. Веремчук // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : [зб. наук. праць ЛНТУ / відп. ред. Герасимчук З. В.] — Луцьк, 2009. — Вип. 5 (18). — С. 190–203.

35. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятий / Савицкая Г.В. — Мн. : Новое знание, 2001. — 688 с.

36. *Салига С.Я.* Антикризове фінансове управління підприємством : навчальний посібник / Салига С.Я., Ляшенко Є.І., Даций Н.В. — К. : Центр навчальної літератури, 2005. — 208 с.

37. *Сахарцева І.І.* Ризики економічної діагностики підприємства : навч. посіб. / І.І. Сахарцева, О.В. Шляга; за ред. І.І. Сахарцевої. — К. : Кондор, 2006. — 380 с.

38. *Стельмашук Ю.А.* Методи діагностики фінансового стану і схильності підприємства до банкрутства / Ю.А. Стельмашук // Економіка АПК. — 2007. — № 2. — С. 78–86.

39. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. проф. А.П. Градова и проф. Б.И. Кузина. — С-Пб. : Специальная литература, 1996. — 512 с.

40. *Ткаченко А.М.* Діагностика фінансової стабільності підприємства / А.М.Ткаченко, Н.О. Артьомова // Держава та регіони. — 2006. — № 4. — С. 354–358. — (Серія: Економіка та підприємництво).

41. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посібник / М.О. Данилюк, В.І. Савич та ін. — К. : Центр навч. літератури, 2006. — 320 с.

42. *Хотомлянський О.* Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі використання матричних моделей / О. Хотомлянський, Т. Черната, Г.Северина // Економіка України. — 2003. — № 3. — С. 35–41.

43. *Чепурко В.В.* Моделі ситуативної діагностики фінансового стану аграрних підприємств / В.В.Чепурко // Фінанси України. — 2000. — № 6. — С. 79–90.

РОЗДІЛ 9

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття економічної культури, її складові.
2. Нерозвиненість економічної культури на рівні індивідуальної та суспільної свідомості: причини та способи подолання.
3. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин, конфліктів.
4. Оцінка рівня професіоналізму та кваліфікації провідних спеціалістів економічних служб підприємства, їх здатності до прийняття та застосування нових знань.
5. Оцінка системи управлінського обліку та її місця у прийнятті управлінських рішень.
6. Оцінка контролю дій та контролю результатів.
7. Прийоми поліпшення організаційної культури.

1. Поняття економічної культури, її складові

Економічна культура — сукупність прогресивних гуманістичних матеріально-духовних досягнень людей у різних сферах соціально-економічної діяльності. Відповідно до поділу виробництва на матеріальне і духовне, розрізняють такі ж типи економічної культури. Матеріальний тип економічної культури охоплює сукупність речей, виробничих процесів, відносин людини і природи, різноманітні об'єкти власності, різні види економічних відносин між людьми в усіх сферах суспільного відтворення. Духовний тип економічної культури — сукупність економічних знань, виробничого досвіду і навичок, економічне мислення.

Складовими економічної культури є культура в межах окремих підсистем — продуктивних сил, організаційно-економічних та техніко-економічних відносин, економічної власності та господарського механізму. Окремими елементами економічної культури в межах продуктивних сил є техніко-технологічна, трудова (культура праці), наукова, інформаційна, організаційна культура. Так, техніко-технологічна культура означає дотримання вимог експлуатації техніки та її ефективне використання, утримання засобів праці в якісному стані, дотримання технологічної дисципліни тощо. Інформаційна економічна культура передбачає ґрунтовні знання ефективного використання інформації, зокрема вміння знаходити необхідні джерела інформації, обробляти їх, комп'ютерну грамотність та ін. Культура основної продуктивної сили

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

Синтетичним вираженням економічної культури у межах господарського механізму є культура управлінської праці. Її складові елементи — система відповідних знань різних наук (психології, права, економіки, соціології та ін.), світогляд, морально — етичні норми та їх дотримання, вміння володіти собою та ін. Рівень економічної культури залежить від типу економічної системи, якості життя, прогресу технологічного та суспільного способів виробництва. У свою чергу, він активно впливає на них.

Внаслідок деградації продуктивних сил, передусім людини — працівника, антигуманного й антидемократичного характеру трансформаційних процесів в системі економічних відносин тощо рівень економічної культури в Україні в 90-х ХХ ст. істотно знизився. Уявлення про культуру як соціальну пам'ять суспільства тлумачиться як особлива мова цінностей, знання норм, вимог і санкцій, засвоєння якої пов'язує нові покоління людей з попередньою історією, дає їм змогу оволодіти досвідом та примножити його. Економічна культура спирається на такі соціальні цінності, як справедливість, рівність, повага, престиж, солідарність, згода, злагода, порядок тощо.

Економічна культура — це також продукти діяльності соціальних інститутів, які належать до економічної сфери, і продукти функціонування соціальних груп, що входять до соціальної сфери. Цінності та норми культури поділяють на особистісні й інституційні.

До особистісних відносять вид занять, роботу, посаду, становище в колективі, соціальні блага, можливість зробити кар'єру, вдосконалитися професійно, наблизитися до керівництва, посісти вигідне місце, володіти власністю, приймати рішення тощо. З цими функціональними цінностями пов'язані соціальні якості суб'єктів. Так, для професійно зорієнтованих людей характерна висока цінність праці, її зміст, а люди з пріоритетом споживацьких цінностей надають перевагу заробітку. Економічна соціологія враховує не лише те, що люди здатні створювати і зберігати культуру, а й те, що вони можуть знищувати і забувати спадщину. Інституційний аспект економічної культури охоплює соціальні цінності й норми, що функціонують в економіці, але властиві соціальним інститутам: політиці, праву, ідеології, науці, сім'ї, моралі, релігії. Взаємозв'язок інституційного та особистісного аспектів надає економічній культурі відповідної цілісності.

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

Однією з причин інерційності мислення є нерозвиненість економічної культури (як культури виробництва, обміну, споживання) на рівні індивідуальної та суспільної свідомості. Це, зокрема, можна яскраво проілюструвати, охарактеризувавши такі комплексні чинники, як відношення до праці та культура праці.

Зміни в характері праці відбуваються під впливом багатьох факторів. Обов'язковим з них є технічне переозброєння праці, розвиток матеріально-технічної бази, наукова організація праці. Водночас, зміни в характері праці є проявом змін у змісті праці та передумовою до зміни авторитету праці. Тому низький технічний рівень праці в багатьох галузях та окремих підприємствах не дозволяє говорити про зростання авторитету праці, як і не дозволяє говорити про високий рівень розвитку економічної культури. А як відомо, праця в багатьох випадках є виснажливою та малорезультативною.

Нерозвиненість економічної культури в багато чому залежить від матеріально-технічних елементів, до яких ми відносимо рівень технічної озброєності праці, рівень механізації і автоматизації, ліквідації важкої фізичної і некваліфікованої праці, а також відповідність машин, устаткування, інструментів, пристроїв психофізіологічним особливостям людини, що забезпечує високу якість продукції та її естетичне оформлення, яке буде визнане ринком.

Низький рівень економічної культури зумовлений суспільно-психологічними та естетичними елементами. До них ми відносимо застосування наукової організації праці і управління виробничими процесами, загальноосвітній та професійний рівень працівників, створення сприятливої атмосфери для творчості та ініціативи, виробничу естетику, режим праці та відпочинку, стан технічної безпеки.

Низький рівень культури праці спричинений також тим, що на підприємстві не збільшується культура виробничих умов і культура трудового процесу, працівник не збільшує свій культурно-технічний рівень, недостатньо працює ініціативно, творчо, не збільшує свою професійну майстерність, не накопичує досвід, не підвищує освітній рівень, завдяки чому активно не включається у роботу в нових умовах, максимально не використовує можливості виробництва і свої здібності.

Підвищити рівень економічної культури можна двома шляхами:

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

2. Покращенням умов життєдіяльності працюючого на підприємстві, які пов'язані з його духовним і фізичним станом, працездатністю, культурно-технічним рівнем.

Культура робочого місця визначається його науковою організацією відповідно до змісту й характеру цієї праці, відповідного обладнання, механізації. На сучасному етапі в літературі є велика кількість наукових розробок, рекомендацій та інструкцій щодо обладнання та організації робочих місць з врахуванням специфіки роботи. Але на практиці організація робочих місць не завжди відповідає вимогам сьогодення. Відповідно, це спричинює нерозвиненість економічної культури. Низька технічна оснащеність в умовах кризи набула масового характеру. Так, в сільському господарстві ручна праця продовжує залишатися пануючою, у вугільновидобувній промисловості катастрофічно не вистачає коштів на підтримання належної безпеки. Все це знижує культуру праці. Для суттєвого впливу на покращення організації робочих місць потрібно налагодити систему паспортизації робочих місць, яка б забезпечила керівництво підприємств інформацією про стан та шляхи покращення організації робочих місць, як засобу зростання продуктивності праці, а отже, і культури праці.

Умови життєдіяльності працюючого на підприємстві як прямо, так і опосередковано впливають на економічну культуру. Покращення умов праці відбувається при створенні на підприємстві оптимального рівня температурного режиму, освітленості, виробничого шуму.

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

Рівень економічної культури залежить і від освітнього та професійного рівня працюючого, його соціально-психологічного рівня, накопиченого ним соціального і професійного досвіду, його вміння і навичок ініціативної, творчої діяльності. Становлення соціально орієнтованої ринкової економіки характеризується ускладненням змісту праці, якісними змінами трудових функцій, збільшенням творчих можливостей продуктивної діяльності в умовах удосконалення структури виробництва, структурних змін в економіці.

Нерозвиненість економічної культури проявляється у незадовільному вирішенні техніко-організаційних проблем виробництва. Це слабке виконання вимог технології, забезпечення сировиною та матеріалами, енергією та ін. Зростання економічної культури, зокрема культури процесу праці, прямо залежить від організації роботи підприємства. Очіку-

вання від виробничих процесів саморегульованості та самоорганізації без належного управління та контролю знижує кількість і якість продукції, яка виготовляється, а отже, знижується культура праці в цілому.

Зростання культури процесу праці залежить від використання у виробництві досягнень науково-технічного прогресу, удосконалення знарядь праці, впровадження передових технологій, наукових підходів до вирішення проблеми організації виробництва та від культурного рівня працюючих. Саме культурно-технічний рівень працюючих є їх визначальною характеристикою.

Низький рівень економічної культури можна пояснити незначним рівнем освіти та професійної підготовки працюючих на сучасному підприємстві. Звісно, що без високого рівня професійної підготовки працівники не можуть обслуговувати передову техніку та технологію, не можуть задовольняти свої потреби у високих результатах роботи і відповідно отримувати високу винагороду за неї. Тому проблема підвищення культурно-технічного рівня працівників є актуальною для працюючих в умовах загрози безробіття, і це врешті-решт буде стимулювати їх до підвищення свого культурно-технічного рівня через перекваліфікацію, підвищення професійної майстерності, підвищення свого загальноосвітнього рівня. А це, в свою чергу, підвищуватиме культуру праці працівників і забезпечить зростання їх економічної культури.

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

3. Виявлення проблем формальних і неформальних відносин, конфліктів

У процесі реалізації завдань організації найчастіше виникають ситуації, коли інтереси працівників або посадових осіб не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є, насамперед, наслідком невідповідності структури організації та поділу праці, а також роз'єднаності людей з різноманітними цінностями уявленнями. Практично всім соціальним системам властиві конфлікти. Вони характеризуються розбіжністю інтересів і ліній поведінки як окремих особистостей, так і груп осіб.

Конфлікти звичайно поділяються на психологічні й соціальні.

Психологічний конфлікт пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо).

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

Майже завжди причиною конфліктів є розходження в поглядах, у спробах одних досягти своєї мети за рахунок інших людей. Основні причини конфліктів в організаціях:

- непорозуміння;
- зіткнення особистих інтересів;
- розбіжності в меті;
- неналежне виконання службових обов'язків;
- розбіжності в застосовуваних методах;
- проблеми, що виникають при визначенні меж відповідальності;
- дефіцит взаємодії;
- проблеми при визначенні повноважень;
- безладдя в справах;
- боротьба за обмежені ресурси
- незгода з правилами і політикою, яка проводиться.

Дослідження показують, що майже чверть робочого часу керівники різноманітних рівнів управління витрачають на врегулювання конфліктів. У практичній діяльності конфлікти не мають бути проблемою. Адже вони мають як негативні, так і позитивні сторони.

Конфлікт може бути позитивним, якщо він: є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання; допомагає розв'язанню проблеми; збільшує рівень зацікавленості й інтерес окремої людини в розв'язанні того чи іншого питання; покращує стосунки між людьми; дає змогу зняти напруженість; допомагає працівникам повніше розкрити потенційні можливості.

Конфлікт може бути негативним, якщо він: відриває людей від розв'язання важливих питань; викликає почуття невдоволеності в колективі; веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в організаціях.

Джерела міжособистісних конфліктів:

1. Упередженість.

Часто конфлікти ґрунтуються на внутрішній ворожості людей.

2. Норовливість.

Деякі люди через особливість свого характеру тримаються з викликом, що негативно впливає на навколишніх.

3. Підвищена чутливість.

Ця риса звичайно властива людям з низькою самооцінкою.

4. Різниця в життєвих цінностях.

Основною причиною цього є різниця виховання, культури, досвіду, освіти, соціального статусу тощо.

5. Розбіжності в інтерпретації конкретних подій або почуттів.

6. Різне розуміння завдань.

У практичній діяльності працівники часто мають різні думки щодо завдань.

7. Розбіжності щодо засобів реалізації проблем.

8. Конкуренція при розподілі ресурсів.

Працівники вступають у конфлікт при зацікавленості в розподілі ресурсів (сировина, механізми, персонал і т. ін.).

9. Нереалізовані очікування.

У виробничій діяльності нереалізовані очікування людей стосовно один одного можуть слугувати джерелом конфліктів.

10. Боротьба за перевагу.

Така ситуація виникає, коли два співробітники організації виборюють просування по службі або іншу відносну владу.

11. Недостатнє розуміння.

Наслідком такого конфлікту є невмотивовані висновки слухача щодо намірів того, хто говорить.

Найбільш ефективним варіантом усунення негативних конфліктів є запобігання причинам їх виникнення. У разі неефективності такого підходу на практиці використовується комплекс заходів для подолання конфліктів.

Зазвичай для профілактики конфліктів використовують узгодження підзавдань для досягнення головного завдання або розв'язання загальної проблеми. Це досягається шляхом вертикальної, горизонтальної або змішаної координації.

Вертикальна координація здійснюється між організаційними одиницями на різних щаблях ієрархічної структури організації, горизонтальна — на одному ієрархічному рівні. Комплекс заходів із змішаної координації включає елементи вертикальної і горизонтальної координації. У процесі розвитку конфлікту проходять такі фази:

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

Виділяють такі шляхи керування конфліктами:

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

Одним із шляхів керування прихованим конфліктом є його усвідомлення. Надалі такий конфлікт може долатися як відкритий. Виявлений конфлікт звичайно найбільш ефективно розв'язується шляхом його обходу. Так само може розв'язуватися і відкритий конфлікт на стадії, коли його успішне подолання видається неможливим. У такому разі комплекс заходів має включати: відхід; ізоляцію; позбавлення можливостей; витіснення; переорієнтацію; співіснування.

Відхід спонукає учасника конфлікту до розв'язання поставлених завдань різноманітними методами.

Ізоляція полягає в тому, що один або декілька учасників конфлікту ізолюються один від одного. Це відрядження, надання відпустки, тимчасове переведення в інший структурний підрозділ тощо.

Позбавлення можливості реалізується шляхом відбирання в учасників конфлікту владних повноважень, необхідних їм для впливу на конфліктну ситуацію.

Витіснення розуміється як замовчування, заперечення або ігнорування конфлікту визнаними авторитетами організації або самими учасниками конфлікту в надії на те, що ситуація з часом стабілізується.

Переорієнтація змінює спрямованість взаємодії учасників конфліктів. Новими об'єктами впливу для учасників конфлікту можуть стати спільні завдання, а також зовнішні джерела конфлікту.

Співіснування реалізується шляхом відмови учасників конфлікту від продовження конфлікту завдяки встановленому пріоритету загальних завдань.

У процесі розв'язання конфлікту відбувається його фактичне усунення.

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

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

Розв'язання конфлікту за вироком досягається винесенням рішення (вироку) шляхом: випадкового рішення (жереб і т. ін.); рішення більшості (голосування); арбітражного рішення (рішення комісій з примирення, комісій із трудових спорів і т. ін.).

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

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

Спосіб розв'язання конфлікту шляхом переговорів передбачає проведення переговорів безпосередньо між конфліктуючими сторонами. При спільному розв'язанні проблеми конфліктуючі сторони, відмовившись від застосування силових засобів і переговорів, досягають взаємної згоди, враховуючи принципи рівноправності та взаємоповаги.

У всіх ситуаціях, якщо це тільки можливо, необхідно попереджати негативні конфлікти. У конфлікти потрібно втручатися таким чином, щоб ситуація не вийшла з-під контролю. Для цього керівникові необхідно:

1) усвідомити і прийняти те, що між окремими людьми та групами людей є розбіжності в сприйнятті цінностей, понять, в очікуваннях і потребах;

2) бути відвертим щодо себе і працівників;

3) приділяти достатньо уваги і зусиль для того, щоб більше дізнатися про своє оточення;

4) ніколи не думати, що ти завжди правий, а підлеглі — ні;

5) ніколи не ображатися, якщо інші не підтримують твоїх ідей;

6) уважно слухати, що говорять працівники;

7) дозволяти співробітникам повністю висловлювати свої думки;

8) навчати співробітників на прикладах урегульованих конфліктних ситуацій.

Основними прийомами запобігання конфліктам є:

– забезпечення підлеглих конкретними документами про їхні обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;

– уважне з'ясування причин поведінки людей;

– відмова від моральних наставлянь і погроз;

– застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;

– пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;

– не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги;

– не припускати боротьби і пересварювання серед підлеглих;

– постійно працювати над правильним викладом думок;

– учитися уважно слухати.

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

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, що вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають такі першочергові завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності, досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу праці.

Іншою тенденцією сучасного розвитку організації є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідність робітників змінюваним вимогам робочих місць унеможливує досягнення поставлених цілей підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці та мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників — поточну та перспективну.

Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;

– потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;

– потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

Оцінювання персоналу — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає:

– підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;

– домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;

– підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їхньої ліквідації;

– доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;

– накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;

– ставити реальні цілі на майбутнє;

– розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу всередині підприємства.

Контролюючи і вимірюючи результати роботи персоналу, керівнику необхідно поставити перед собою основну мету: всіляко допомагати працівникам у виконанні встановленого графіка і з'ясувати, чи не потрібні їм додаткові фінансові ресурси та підтримка. Не багато співробітників готові зізнатися, що їм необхідна допомога у вирішенні поставлених завдань. Тому надзвичайно важливо, щоб саме керівники проводили систематичні перевірки досягнутих співробітниками результатів і регулярно надавали їм інформацію про те, як вони працюють.

Якщо ж керівник не буде постійно контролювати ситуацію, то напевно чи досягне очікуваних результатів. Йому необхідно розробити систему контролю за досягнутими результатами і впевнитись у тому, що завдання вирішуються правильно.

Метод контролю і вимірювання діяльності праці ваших співробітників у вирішенні поставлених завдань залежить від суті цих завдань. Вести контроль і вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, за оди-

ницю часу (дні, тижні, місяці), інших — за кількістю одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх — за певними документами, в яких підбиваються підсумки роботи (це можуть бути звіти або угоди на поставку).

Секрет сили впливу контролю і вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли керівник використовує позитивний зворотний зв'язок (повідомляє про збільшення випуску продукції, підвищення кількості продажу тощо), він стимулює ті результати, яких досяг персонал у процесі виконання завдання. І навпаки, коли керівник використовує негативний зворотний зв'язок (повідомляє про допущені помилки, кількість витрачених днів тощо), він лише показує небажану для нього поведінку його співробітників. Саме цим різняться між собою позитивний і негативний зворотний зв'язок. Слід пам'ятати такі правила:

1. Не вимірювати кількість бракованої продукції, вимірювати кількість якісно виробленої продукції.

2. Не вимірювати кількість днів із запізненнями, вимірювати кількість днів без запізнень.

3. Не вимірювати кількість відмінених операцій, вимірювати кількість виконаних операцій.

Безперечно, найкращий спосіб досягнути мети поставленого завдання — перетворити прагнення до кращих результатів діяльності співробітників у необхідність їхнього повсякденного життя. Для цього слід оголошувати дані про результати діяльності кожного працівника, зробивши їх доступними для всіх.

Як же розробити систему зворотного зв'язку за поточними результатами роботи? Тут доцільно взяти за основу вже існуючу систему МАРС. МАРС — це абревіатура чотирьох основних складових даної системи — маяки, активність, розміреність і своєчасність.

Маяки — це контрольні точки, події або відмітки, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко вони просунулись на шляху вирішення спільно поставленого ними завдання.

Наприклад, керівником поставлене завдання завершити підготовку проекту фінансового плану підприємства за три місяці. Інший маяк, поставлений керівником на шляху виконання завдання, — це вимога подати проекти планів підрозділів їхніми керівниками не пізніше 1 червня.

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

1. Проаналізувати звіти витрат засобів за минулий рік і визначити статті, які переходять на поточний рік, якщо такі є.

2. Проаналізувати звіти витрат засобів за поточний рік визначити планові витрати до кінця року.

3. Зустрітися з персоналом підрозділів для визначення витрат, які передбачені на навчання, відрядження, а також капіталовкладення в основне обладнання на наступний рік.

4. Проаналізувати можливість розширення штатів, призупинення поставок і підвищення цін для визначення розмірів непередбачених платежів.

5. Зробити електронну таблицю з проектом плану на основі даних, одержаних раніше.

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

7. Подати проект плану керівнику.

Кожна така дія просуває працівників уперед на шляху досягнення третього маяка.

Розміреність визначає, як встановлені маяки і реальні дії співвідносяться між собою. Вона вказує на правильну послідовність прийнятих вами кроків, які приведуть до успішного й ефективного вирішення поставлених завдань.

Своєчасність — це визначення потрібного вам часу для подолання шляху від одного маяка до другого (встановивши тим самим контрольні точки), а також на повне вирішення всього завдання. Для цього слід підготувати графік, який передбачив би терміни виконання кожної окремої дії в плані вирішення завдання.

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

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

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу,

енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

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

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

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

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

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

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

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

варно-матеріальних запасів, витрати повинні простежуватися до кожної окремої роботи або продукту.

Ця інформація потрібна для включення у фінансові звітні документи, що надаються в зовнішні структури, проте, крім цього, більшість організацій щомісячно готує внутрішні звіти про прибуток. Тому для внутрішніх звітів, що періодично складаються, про прибуток також необхідні дані про витрати по видах продукції. Проте багато організацій, що займаються обслуговуванням, не мають ніяких запасів і витрат на продукти, і тому для таких структур бізнесу не вимагається оцінювання товарно-матеріальних запасів.

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

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

Управлінські системи обліку також повинні надавати необхідну інформацію для планування, контролю і вимірювання показників функціону-

вання організації. Планування включає перетворення мети і задач в конкретні види діяльності і ресурси, необхідні для досягнення цієї мети і рішення задач. Компанії розробляють як довгострокові, так і короткострокові плани, і менеджерські облікові функції грають в цьому процесі дуже важливу роль. Короткострокові плани у вигляді процесу складання кошторисів готуються більш детально, ніж довгострокові плани, і є одним з основних механізмів, якими користуються менеджери для здійснення контролю і оцінювання показників функціонування. Контроль — це процес, який гарантує, що фактичні результати співпадають із запланованими. Процес контролю включає завдання мети або нормативів (що часто розраховуються в ході складання кошторису), з якими зіставляються фактичні результати. Потім показники функціонування періодично вимірюються і порівнюються з метою. Бухгалтери-аналітики повинні надавати управлінцям інформацію як зворотний зв'язок у вигляді періодичних звітів, які дозволяють менеджерам визначити, чи здійснюються операції відповідно до плану, і виявити ті види діяльності, де необхідне коректування. Зокрема, одна з функцій управлінського обліку — надання менеджерам економічного зворотного зв'язку, який допомагає контролювати витрати і підвищувати ефективність і продуктивність виконуваних операцій.

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

6. Оцінка контролю дій та контролю результатів

Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо. Всі ці процеси не результативні, якщо не реалі-

зовується такий управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

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

За етапами виробничо-господарської діяльності контроль поділяється на:

1) попередній контроль, який здійснюють на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо. Цей вид контролю використовують щодо людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших ресурсів;

2) поточний контроль, що реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Його характеризують такі особливості: управлінська необхідність; наявність мети, спрямованість на конкретні робочі місця; використання зовнішніх ресурсів для внутрішнього споживання організації;

3) завершальний контроль, який здійснюють на виході із системи організації. Він необхідний для виявлення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці, преміюванні тощо).

Ефективність контролю залежить від таких чинників:

- об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та справедливість контролю;
- якісне інформування про стан контрольованих об'єктів і процесів;
- двобічне спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється;
- уникнення прискіпливого контролю;
- використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв, досягнення запланованих результатів;
- впровадження інформаційно-управлінської системи контролю;
- надання особливої уваги контролю виробничих процесів.

Розповсюдження інформації грає ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Інформація повинна бути точною, надходити своєчасно і доводитися до відома відповідальних за певні ділянки роботи працівників у вигляді, що дозволяє легко прийняти необхідні рішення і дії. Незважаючи на те, що значна частина інформації збирається і обробляється ЕОМ, більшість інформації має бути оброблена людиною. Присутність людини в

цьому ланцюжку пов'язана з можливим перекрученням інформації, на основі якої має прийматися рішення з контролю. Перекручення інформації пов'язане в більшості випадків з неминучістю суб'єктивних оцінок. В зв'язку з цим, виникає необхідність об'єктивно оцінювати результативність праці управлінського персоналу.

Організації необхідно знати, хто з її менеджерів хороший працівник, а хто поганий. А цього простіше досягти, коли формулювати конкретні цілі, критерії та стандарти. Крім того, існують очевидні докази того, що при активному пошуку сприяння людей, причетних до контролю, це збільшує взаємну довіру, поліпшує розповсюдження інформації і таким чином сприяє підвищенню ефективності системи контролю.

7. Прийоми поліпшення організаційної культури

Запропонуємо кілька прийомів поліпшення організаційної культури:

1. Забезпечення інформованості персоналу про плани та перспективи розвитку компанії, успіхи керівників тощо. Засобами досягнення такої інформованості можуть слугувати зустрічі з керівниками, внутрішньо-інформаційна мережа, дошка оголошень тощо.

2. Підтримка у людей впевненості у майбутньому. Не слід демонструвати співробітникам, що їх легко можна замінити іншими працівниками.

3. Створення спеціальних вхідних курсів для адаптації нових працівників.

4. Підтримка приємної робочої атмосфери в офісі та на виробництві.

5. Система навчання персоналу й підвищення його кваліфікації, створення якої дозволить співробітникам постійно підвищувати свій особистий потенціал.

6. Система ротації персоналу.

7. Політика патерналізму. Це може бути допомога у вирішенні житлових проблем, забезпечення сімейного відпочинку, матеріальної допомоги тощо.

8. Практика «відкритих дверей», коли кожен співробітник з усіма своїми проблемами, пропозиціями може безпосередньо, без попереднього повідомлення, потрапити до керівника.

9. Розробка кодексів поведінки, субсидювання.

Пропоновані заходи дозволять значно підняти рівень організаційної культури на підприємстві.

Ключові терміни і поняття

- економічна культура
- психологічний конфлікт
- соціальний конфлікт
- контрольна точка
- управлінський облік
- контроль

Практикум

Завдання 1. Провести діагностику економічної культури досліджуваного підприємства. Дати його характеристику з позицій його іміджу, умов праці та відпочинку, факторів впливу на корпоративну культуру.

Здійснити діагностику важливості впливу окремих елементів економічної культури на діяльність підприємства (див. табл. 1).

Використати для діагностування метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора проводиться експертна оцінка його вагомості: при сильному впливі на організацію такому фактору надамо значення «3», при помірному — «2», слабкий — «1», відсутність впливу — «0». Якщо вплив фактора позитивний, то записується «+1», якщо негативний — «-1». Добутком трьох експертних оцінок визначимо рівень важливості фактора для заводу.

Таблиця 1

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЕЛЕМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Фактори	Важливість впливу на діяльність заводу			
	не впливає	незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Культура засобів праці				
Культура трудового процесу				
Культура умов праці				
Культура управління				
Культура міжособистісних стосунків				
Культура працівника				
Фірмовий стиль				
Культура комунікацій				

Визначити економічну культуру підприємства за допомогою аналізу та оцінки реального стану кожного складового елемента культури підприємства (табл. 2). Для цього використати метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора провести експертну оцінку його стану за 5-бальною шкалою, де 5 балів — найкращий стан певного фактора. Добутком вагомості фактора і його експертної оцінки для підприємства визначити рівень даного фактора.

Таблиця 2

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Фактори	Пит. вага	Оцінка, бали	Заг. оцінка	Можливість покращення
<i>Культура засобів праці та трудового процесу</i>				
Впровадження досягнень науки і техніки у виробництво				
Рівень механізації і автоматизації				
Якість обладнання				
Планомірність роботи				
Якість продукції				
<i>Культура умов праці</i>				
Санітарно-гігієнічні умови праці				
Психофізичні умови				
Соціально — психологічні умови				
Естетичні умови праці				
<i>Культура управління</i>				
Стиль керівництва				
Ступінь гуманізму				
Індивідуальний підхід				
Професіоналізм управлінців				
Методи стимулювання				
<i>Культура міжособистісних стосунків</i>				
Соціально — психологічний клімат				
Наявність почуття колективізму				
Взаємодопомога працівників				
Сприйняття цінностей заводу				

Закінчення табл. 2

Фактори	Пит. вага	Оцінка, бали	Заг. оцінка	Можливість покращення
<i>Культура працівника</i>				
Поведінка працівників				
Знання етикету				
Моральність мислення				
Ціннісні орієнтації				
<i>Культура комунікацій та фірмовий стиль</i>				
Культура проведення нарад				
Винесення доган				
Звільнення співробітників				
Спілкування з відвідувачами				
Культура одягу				
<i>Загальна оцінка</i>				
<i>Максимальна можлива оцінка</i>				

Проаналізувати окремі елементи економічної культури, окреслити їх можливі плюси та мінуси.

Зробити висновки.

Запропонувати кілька прийомів поліпшення організаційної культури.

Тестові завдання

1. На рівень економічної культури підприємства можуть впливати:

- корпоративна політика;
- соціально-психологічний клімат в колективі;
- мотиваційні чинники;
- соціально-економічний стан в країні.

2. Основною причиною конфліктів на підприємствах є:

- розходження в поглядах щодо засобів і механізмів досягнення цілей;
- непорозуміння;
- дефіцит взаємодії;
- проблеми при визначенні повноважень.

3. Рівень професіоналізму та кваліфікації провідних спеціалістів на підприємстві оцінюється:

- шляхом визначення відповідності у планах і отриманих кінцевих результатах діяльності;
- стажем роботи та рівнем освіти;

- в) бажанням працювати;
- г) економією ресурсів в процесі досягнення кінцевих результатів.

4. З якою метою використовується моральне стимулювання персоналу як метод менеджменту?

- а) для заохочення трудової активності управлінського персоналу;
- б) для заохочення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників;
- в) для заохочення соціальної активності працівників;
- г) для заохочення окремих груп працівників.

5. Що являють собою соціально-психологічні методи менеджменту?

- а) сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів;
- б) сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвитку, поведінку, структуру зв'язків;
- в) сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників;
- г) сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

6. Що є теоретичною основою соціальних і психологічних методів менеджменту?

- а) соціальна психологія;
- б) психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності;
- в) соціологія і психологія;
- г) соціальна психологія і психологія особистості як наука про закони психофізичної діяльності індивіда та різних суспільних груп.

7. Що відноситься до методів морального стимулювання працівників?

- а) видача туристичних путівок;
- б) подяка за хорошу роботу, офіційне чи не офіційне визнання професійної досконалості працівника;
- в) підбадьорення та поблажливість у випадках притягнення до відповідальності;
- г) видача грамот та похвальних листів.

8. Складовими системи МАРС є:

- а) маяки, активність, розміреність і своєчасність;
- б) мотивація, активність, ризик, своєчасність;
- в) маяки, активність, результат і системність;
- г) менеджмент, активність, результат, системність.

9. Управлінський облік в процесі діагностування економічної культури підприємства:

- а) слугує основним інформаційним джерелом для планування, контролю і вимірювання показників функціонування організації;
- б) виконує функцію контролю за результатами діагностування;
- в) процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки та контролю всередині підприємства;
- г) всі вищезазначені відповіді правильні.

10. Ефективність контролю залежить від таких чинників:

- а) об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та справедливість контролю;
- б) якісне інформування про стан контрольованих об'єктів і процесів;
- в) двобічне спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється;
- г) використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв, досягнення запланованих результатів.

11. Соціальне прогнозування полягає у:

- а) наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і певних груп у колективі;
- б) створенні заходів щодо вдосконалення соціальних відносин між працівниками;
- в) створенні інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у кожному трудовому колективі;
- г) розробці заходів економічного стимулювання праці персоналу.

12. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

- а) тому, що є працівники, які за контроль отримують гроші, і вони контролюють все, оскільки це їх професійний обов'язок;
- б) щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів;
- в) щоб виконавці боялись і добре їх виконували;
- г) керівник для того і існує в організації, щоб здійснювати контроль.

Контрольні питання

1. Які вихідні принципи та особливості психологічного та культурологічного підходів в управлінні?
2. Які основні ознаки культурної корпорації?
3. Які функції на рівні корпорації виконує економічна культура?
4. Покажіть, які методи, прийоми та способи використовують при проведенні культурологічної діагностики.
5. Визначте основні особливості проведення культурологічної діагностики.
6. Чи доцільне використання культурологічного підходу до діагностування вітчизняних підприємств?

Рекомендована література

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 244 с.
2. Антикризисное управление / [Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина]. — М. : ПРИОР, 1998. — 432 с.
3. *Базаров Г.З.* Теория и практика антикризисного управления : Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляков, Л.П. Бекзех и др. — М. : Законы и право, ЮНИТИ, 1996. — 361 с.
4. *Баклан О.П.* Сучасний критерій ефективності поліпшення якості менеджменту / О.П. Баклан // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — № 10. — С. 149-157.

5. *Василенко В.О.* Стратегічне управління підприємством : Навч. посіб. для студ. вузів / В.О. Василенко, Т.І.Ткаченко. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Центр навч. літератури, 2004. — 400 с.

6. *Водачек Л., Водочкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятии : [Сокращенный перевод со словац.] / Автор предисловия В.С. Рапорт. — М. : Экономика, 1989.

7. *Евланов Л.Г.* Экспертные оценки в управлении / Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов. — М. : Экономика, 1987. — 418 с.

8. *Карпик Я.М.* Менеджмент промислового підприємства : навч. посібник для економічних та інженерно-технічних спеціальностей вищих навч-х закладів / Я.М.Карпик. — Тернопіль : Тернопільська академія народного г-ва, 2000. — 311 с.

9. *Колесников Геннадий.* Общеорганизационные функции менеджера как элемент организационной культуры управления / Геннадий Колесников // Персонал. Спецвыпуск: Материалы Всеукраинской научно-практической конференции «Современные проблемы реформирования экономики», 1998. — С. 29 — 33.

10. *Колесніков Г.О.* Комплексна система мотивації персоналу як найважливіший елемент організаційної культури управління підприємством / Колесніков Г.О. // Управління персоналом: економіка, інновації, освіта. Тез. доп. та повід. 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції. — Львів: ЛьвЦНТЕІ, 2001. — С. 35-39.

11. *Кривов'язюк І.В.* Антикризове управління підприємством : Навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2008. — 366 с.

12. *Кривов'язюк І.В.* Підприємство в умовах ринку : Навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк. — К. : Кондор, 2009. — 840 с.

13. *Нападовська Л.В.* Управлінський облік : монографія / Нападовська Л.В. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000.

14. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. — М. : Дело, 2004. — 392 с.

15. *Мильнер Б.З.* Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С.Рапорт. — М. : Экономика, 1983.

16. *Мищенко А.П.* Стратегічне управління : Навчальний посібник / А.П.Мищенко. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 336 с.

17. *Немцов В.Д.* Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. — К. : ДП «Експрес — Поліграф», 2005. — 560 с.

18. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. — СПб. : Питер, 2000.

19. *Осовська Г.В.* Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник / Г.В.Осовська, О.Л. Іщук. — К. : Кондор, 2003. — 196 с.

20. *Пушкар Р.М.* Менеджмент : теорія і практика : Підручник / Р.М. Пушкар, Н.П.Тарнавська. — 2-ге видання, перероб. і доп. — Тернопіль : Карт-бланш, 2003. — 490 с.

21. *Сердюк О.Д.* Теорія і практика менеджменту : Навчальний посібник / О.Д. Сердюк. — К. : Професіонал, 2004. — 432 с.

22. *Спивак В.А.* Корпоративная культура / Спивак В.А. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.

23. Теория организации : учебник : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» : соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / Б. З. Мильнер. — Изд. 8-е, перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2012. — 807 с.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

A

- Аналіз гармонійний 109
 - графічний 97
 - діловий комплексний 123
 - дисперсійний 102
 - диференціальний 94
 - екстраполяційний 102
 - інтегральний 94
 - кластерний 102
 - коефіцієнтний 361
 - кон'юнктурний 90
 - кореляційний 102
 - логарифмічний 94
 - математичний 90
 - матричний 109
 - Паретто 122
 - полів бізнесу 118
 - порівняльний 89, 361
 - прибутковості та рентабельності 369
 - регресійний 102
 - рівня ризиків 96
 - спектральний 109
 - статистичний 96
 - стратегічних груп 162
 - технічний 89
 - факторний 89, 361
 - фінансово-економічний 103
 - фундаментальний 88
- Антикризове управління 412
- Антикризовий розвиток 411
- Аудиторська перевірка оцінки ЦМК 277

Б

- Бенчмаркінг 123
- Бізнес-діагностика 14
- Бухгалтерська звітність 27

В

- Виробничі функції 109
- Види діагностики 22
- Вихідні дані діагностики 26, 34, 35

Г

Гнучкість виробництва 226

Д

Дедукція 79

Дерево ресурсів 107-108

Дерево цілей 107-108

Джерела інформації

облікові 27

позаоблікові 32

Динамічна оцінка потенціалу 209

Диверсифікація 399

Діагностика 11, 12

аналітична 22, 157

банкрутства 13, 65, 67, 69

внутрішня 24

динамічна 24

економічна 13, 14, 16

економічної безпеки 115

економічної культури 115

експертна 84, 157

зовнішня 24

кількісна 24

комплексна 14, 23

комплексної підготовки виробництва до зміни продукту 223

конкурентоспроможності підприємства 114

потенціалу підприємства 114

конкурентного середовища 114

оперативна 23

періодична 23

підприємства 13, 15

порівняльна 24

проблеми 13

разова 23

ретроспективна 23

рівня організації підприємства 336

системна 24

статична 24

стратегічна 23

структури управління 329

тематична 23

управлінська 114, 328

фінансова 114, 355

фінансово-господарської діяльності 14

фундаментальна 88
якісна 24

Ж

Життєвий цикл підприємства 371

З

Завдання діагностики 21
Звіт про оцінку майна 268
Зіставлення діагностичні 20

Е

Економічна безпека підприємства 389
культура 425
Ефективність
антикризового управління 414
внутрішня 346
діяльності 345
загальна 346
зовнішня 346
системи управління 342
стратегічна 346
Етапи економічної діагностики 20

І

Індекс концентрації 162
Індекс Розенблюда 164
Індекс Херфіндаля-Хіршмана 163
Індекс Холла-Тайдмана 163
Індукція 79
Інформаційна база економічного діагностування 26

К

Категорії діагностики 63
Коефіцієнт відносної концентрації 163
гнучкості виробництва 227, 228
розподілу праці 336
якості виконання управлінських функцій 335
Конкурентоспроможність 173
Конкурентоспроможність галузі 145
Конкурентоспроможність підприємства 148-150

Конкурентоспроможність продукції 152-153, 169-171
Конкуренція 142
Контроль 440
Конфлікт 429, 430

Л

Ліквідність балансу 367, 368

М

Матриця

Ансоффа 121
Arthur D. Little 120
БКГ 118
Mc Kincey 119
можливостей підприємства 116
погроз підприємства 117
Shell 120

Маяки 436

Метод діагностики 63
аналітичний 76
анкетний 87
асоціацій та аналогій 86
головних компонентів 102
індексний 98, 99
інтегральної моделі 71
Дельфі 83
за слабкими сигналами 65
експертних оцінок 72
експертних послуг 328
емпатії 87
«клінічний» підхід 328
комбінований 73
контрольних запитань 87
«конференції ідей» 85
«круглого столу» 83
МАРС 436
«мозкового штурму» 83
морфологічний 87
позиціонування 116
рейтинговий 88
Сайфуліна та Кадикова 68
синектики 86
«скоринг» 65
складання профілю організації 117

- PEST-аналізу 339
- SPACE-аналізу 116
- STEP-аналізу 115
- SWOT-аналізу 115
- табличний 98
- «А-рахунку» 66
- «Z-рахунку» 66, 67
- фактографічний 88
- фокальних об'єктів 86
- Методи аналізу і діагностики 74-76
 - дослідження операцій 107
 - економетричні 108-109
 - економіко-математичні 102-103
 - оцінки виробничого потенціалу 213-214
 - оцінки гудвілу 309, 318
 - оцінки конкурентоспроможності 159, 165-168
 - оцінки вартості підприємств 302
 - прогнозування фінансового стану 365
- Міжгалузевий баланс 109
- Моделі
 - дескриптивні 110, 359, 360
 - нормативні 110, 359, 361
 - предикативні 110, 359, 365
- Модель
 - багатофакторна дискримінантна 70
 - Бівера 67
 - Ліса 68
 - Омаї 122
 - Портера 116, 160
 - Таффлера 68
 - Моделювання логічне 88
 - Моніторинг 23, 88

Н

- Науковий інструментарій діагностики 64
- Нормативно-довідкові показники 32
- Напрямки діагностики 21

О

- Об'єкти діагностики 16
- Організаційне нормування 32
- Оцінка
 - вартості підприємства 114
 - ефективності управління 342
 - конкурентоспроможності продукції 114

корпоративних прав 409
майна 250
нерухомості 249
об'єктів незавершеного будівництва 300
організаційної структури 334
параметрів прийняття рішень 337
персоналу 434-435
плинності кадрів 335
рівня економічної безпеки 403
цілісних майнових комплексів (ЦМК) 294

П

План діагностичного аналізу 19
Податкова звітність 32
Порядок діагностики конкурентоспроможності 158
Потенціал 199
 виробничий 199, 200
Поточна неплатоспроможність 407
Початкова вартість пакетів акцій 295
Права корпоративні 409
Прийом
 балансовий 90
 групування 97
 деталізації 76
 евристичний 82
 елімінування 91
 перерахування показників 95
 порівняння 80
 узагальнення 79
 участі на паях і пропорційного розподілу 100
Принципи діагностики 16, 17
Принципи оцінки об'єктів нерухомості 258
Проблеми підприємства 353, 354
Програмування
 динамічне 111
 лінійне 111
 нелінійне 111
 опукле 111
Процес діагностики 15

Р

Ризик 397
 систематичний 397
 несистематичний 397
 виробничо-технологічний 398

- маркетинговий 398
 - фінансовий 398
 - організаційний 398
 - управління персоналом 398
- Ряди динаміки 101

С

- Сіткове планування 108
- Співвідношення ризику та доходності 401
- Спосіб відносних різниць 94
- Спосіб експертних оцінок 84
- Спосіб ланцюгових підстановок 92, 93
- Стратегічне планування 173, 334
- Стратегія 334
- Стратегія розвитку підприємства 173, 179-182
- Суб'єкти діагностики 16, 356, 357
- Схильність до банкрутства 67, 69

Т

- Техніко-організаційний рівень виробництва 229
- Технологія
 - мінлива 227
 - плодотворна 226
 - стабільна 226
- Тримірна схема Абеля 121

У

- Управління конкурентоспроможністю 174
- Управлінське рішення 438
- Управлінський облік 438

Ф

- Фактори макросередовища 220
- Фактори мікросередовища 224
- Фінансова звітність 31
- Фінансова криза 306
- Фінансова рівновага 368
- Фінансова стійкість 364

Ч

- Чиста вартість ЦМК 282

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ігор Володимирович КРИВОВ'ЯЗЮК

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА

2-ге видання

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»

Підписано до друку 20.12.2016. Формат 60x84¹/₁₆.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgCTT.
Ум. друк. арк. 25,65.

ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4162 від 21.09.2011 р.