

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГОРОВИЙ Д.А.

Лекції з дисципліни
«Діагностика підприємств світу»

Харків, ХНАДУ, 2016

ЗМІСТ

1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»

1.1 Поняття, значущість і використання результатів економічної діагностики

1.2 Інформаційна база діагностики

1.3 Агрегація фінансової звітності для цілей діагностики

1.4 Методи обробки інформації з метою діагностики

1.5. Види показників, які використовуються в діагностиці

2. ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВОЇ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Експрес-діагностика діяльності підприємства

2.2. Діагностика структури майна та джерел його фінансування

3. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

3.1. Діагностика фінансових результатів

3.2. Операційна діагностика

4. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

4.1. Діагностика рентабельності

4.2. Діагностика ліквідності

4.3 Діагностика структури капіталу

4.4. Діагностика грошових потоків

4.5. Діагностика ринкової активності

5. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ДІАГНОСТИКА ОБОРОТНОСТІ КАПІТАЛУ)

6. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Діагностика фінансової стійкості

6.2. Діагностика імовірності банкрутства

6.3. Складання матриці фінансової стратегії (матриці Франсона - Романе)

7. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Проведення діагностики середовища

7.2. Зовнішнє середовище

7.3. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища

7.4. Внутрішнє середовище

8. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

8.1. Конкурентні переваги та їх види

8.2. Стратегія створення конкурентних переваг

8.3. Стратегічні групи конкурентів

9. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

9.1. Сутність діагностики конкурентоспроможності підприємства і його продукції

9.2. Цілі і основні етапи діагностики конкурентоспроможності підприємства і його продукції

9.3. SWOT аналіз і стратегічна діагностика

9.3. Матриця Бостонської консультативної групи

9.4. Модифікована матриця БКГ

9.5. Матриця McKinsey — General Electric

9.6. Матриця фірми Arthur D. Little

9.7. Тривимірна схема Абеля

9.8. Портфельна матриця Р. Купера

10. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1. ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»

1.1 Поняття, значущість і використання результатів економічної діагностики

Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, яке залежить від багатьох чинників і характеризується системою показників, які відображають наявність і розміщення коштів, реальні і потенційні фінансові можливості. Його можна представити як міру забезпеченості підприємства необхідними фінансовими ресурсами і ступінь раціональності їх розміщення для здійснення ефективної господарської діяльності і своєчасного здійснення розрахунків за своїми обов'язками.

Фінансовий стан залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. До основних зовнішніх чинників можна віднести економічні умови господарювання, кон'юнктуру ринку, економічну, фінансово-кредитну і податкову політику держави. До внутрішніх чинників належать склад і структура продукції і рівень її конкурентоспроможності, розмір витрат, ефективність організації процесів виробництва, постачання і збуту, стан і структура майна і фінансових ресурсів, кваліфікація управлінського персоналу та ін.

Основною метою діагностики є оцінка фінансового стану і виявлення резервів його стабілізації і поліпшення.

Існує широке коло користувачів результатів економічної діагностики, тому цілі її проведення для кожної з цих груп відрізнятимуться. Виділяють внутрішніх і зовнішніх користувачів фінансової інформації.

До внутрішніх користувачів належать керівництво підприємства, яке за даними звітності оцінює ефективність діяльності підприємства і рівень стабільності його фінансового стану в звітному періоді, розробляє прогнозні форми фінансової звітності і здійснює на їх 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 і потенційні інвестори;

- кредитори;
- постачальники;
- клієнти;
- державні установи;
- працівники підприємства.

Існуючих і потенційних інвесторів, перш за все, цікавить інвестиційна привабливість підприємства, яке характеризується рівнем прибутковості підприємства і ризику вкладень коштів у нього (тобто ліквідністю, фінансовою стабільністю і стабільністю його функціонування).

Для кредиторів представляє інтерес інформація про кредитоспроможність підприємства, яке є однією з характеристик його фінансового стану. Така інформація необхідна для ухвалення рішення про надання кредиту і умови кредитування (тобто ця характеристика визначається ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою незалежністю і прибутковістю підприємства).

Постачальників перш за все цікавить здатність підприємства своєчасно здійснювати розрахунки за відвантажену продукцію (сировину, матеріали, устаткування, послуги і т.п.).

Клієнтів як потенційних покупців цікавить стабільність діяльності підприємства, а значить, його здатність виконувати договірні зобов'язання (тобто рівень і якість фінансової стабільності).

Державні установи здійснюють контроль надходжень коштів до бюджетів різних рівнів і до позабюджетних фондів, тому їх цікавить інформація про здатність підприємства своєчасно і в повному обсязі платити податки і інші обов'язкові платежі (тобто рівень ліквідності і поточної платоспроможності підприємства).

Працівників підприємства, в першу чергу, цікавить інформація про своєчасне виконання зобов'язань по заробітній платні і перспективам своєї роботи на даному підприємстві (тобто платоспроможності і стабільності функціонування підприємства).

Другові групи зовнішніх користувачів результатів економічної діагностики представляють аудиторські фірми, фінансові консультанти, законодавчі органи, юристи, преса, профспілки, органи статистики. Вони хоч і прямо не зацікавлені в діяльності підприємства і його фінансовому стані, але використовують інформацію з метою захисту інтересів першої групи користувачів.

Виконання економічної діагностики господарюючих суб'єктів припускає аналіз і оцінку результатів підприємства в рамках його операційної, інвестиційної і фінансової діяльності. При цьому основний акцент робиться на оцінці ефективності використання всіх економічних чинників виробництва, а саме, засобів виробництва, предметів роботи, живої роботи, фінансових і інформаційних ресурсів. Тобто, коло показників, які використовуються для економічної діагностики, досить широке.

1.2 Інформаційна база діагностики

Джерелом інформації для діагностики фінансового стану є фінансова звітність, примітки до фінансової звітності, статистична і оперативна звітність:

- Форма 1 - «Баланс підприємства»;
 - Ф.2 - «Звіт про фінансові результати»;
 - Ф.3 - «Звіт про рух грошових коштів»;
 - Ф.4 - Звіт про власний капітал»;
 - Ф.5 - «Примітки до фінансової звітності»;
 - Ф. 1-ПВ - «Звіт по роботі» за попередні і звітний періоди;
 - Ф. 1-П - «Звіт по продукції; економічні показники; виробництво товарів народного споживання»
 - Ф.1-Н - «Звіт організації про виконання науково-технічних робіт»;
 - Ф.3-Н - «Показники наукової діяльності організації»;
 - Ф. 1-інновація - «Обстеження технологічних інновацій промислового підприємства»;
 - Ф. 1-б - «Звіт про дебіторську і кредиторську заборгованість»;
 - Ф.11-03 - «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизації»;
 - Ф.І - підприємництво - «Звіт про основні показники діяльності підприємства»;
 - Ф. 2-кб - «Звіт про введення в дію об'єктів капітального будівництва»;
 - Ф. 3-зез - «Звіт підприємства про іноземні інвестиції до України»;
 - Ф.4-зез - «Звіт підприємства про іноземні інвестиції з України в економіку країн світу»;
 - Ф. 5-зез, 9-зез - «Звіт про експорт (імпорт) товарів, послуг»;
- Таблиця основних показників фінансово-господарського стану;
- Бізнес-план;

- Матеріали маркетингових досліджень;
- Виведення аудиторських перевірок;
- Інша інформація.

Основними інформаційними джерелами для оцінки фінансового стану підприємства є форми фінансової звітності, і, перш за все, «Баланс», «Звіт про фінансові результати» і «Звіт про рух грошових коштів».

Баланс є документом, який містить інформацію про активи підприємства і джерела їх формування (пасивах) на певну дату.

Активи підприємства відповідно П(3) БУ №2 визначаються як ресурси, контрольовані підприємством, використання яких, як можна чекати, забезпечить певні економічні вигоди в майбутньому. Тобто, актив балансу містить відомості про розміщення капіталу. Активи підприємства залежно від характеру і тривалості їх використання в процесі господарювання згруповані в три розділи: необоротні активи, оборотні активи і витрати майбутніх періодів.

У пасиві балансу приводиться сума джерел фінансових ресурсів підприємства, які групуються в п'ятеро розділах: власний капітал, забезпечення майбутніх витрат і платежів, довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання, доходи майбутніх періодів.

Форма №2 "Звіт про фінансові результати" містить інформацію про доходи, витрати, прибутки і збитки підприємства за звітний період. Ця форма звітності дає можливість окремо визначати фінансовий результат від операційної і іншої діяльності підприємства (фінансової і інвестиційної), що представляє фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування. Окремо виділені надзвичайні доходи і витрати, які дає можливість оцінити результати звичайної діяльності підприємства.

У другому розділі звіту про фінансові результати «Елементи операційних витрат» приводиться сума операційних витрат підприємства за звітний і йому попередні періоди за економічними елементами.

Третій розділ звіту про фінансові результати заповнюється акціонерними товариствами, прості акції яких вільно обертаються на фондових біржах, і містять розрахунок показників прибутковості акцій: чистий прибуток на одну просту акцію, скоректований чистий прибуток на одну просту акцію, дивіденди на одну просту акцію

Наступним з найбільш використовуваних звітів є - звіт про рух грошових коштів. Це інформаційно-насичений документ, який містить інформацію про надходження і відтік грошових коштів підприємства за звітний рік і рік, йому попередній.

Приплив або надходження коштів виникає, коли інкасується дебіторська заборгованість, тобто оплачуються чеки підприємства, за відвантажену, але ще несплачену продукцію. Коли підприємство саме оплачує товари і послуги постачальників сировини, матеріалів, енергії, відбувається відтік коштів, йдеться про погашення кредиторської заборгованості.

В ході економічної діагностики важливо розібратися з чинниками, які викликають подібні пересування коштів підприємства за наслідками його операційної, інвестиційної, фінансової діяльності.

Грошові потоки групуються за трьома найважливішими сферами діяльності:

1) грошові потоки від операційної діяльності. Головним джерелом коштів від основної діяльності є кошти, отримані від покупців і замовників. Напрями витрати коштів: виплата грошей постачальникам сировини і матеріалів, виплата заробітної платні, сплата податків, штрафів і т.д.

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

3) грошові потоки від фінансової діяльності. Джерелами коштів тут виступають: надходження від емісії акцій, одержані кредити, позитивні курсові різниці. Використовуються засоби на погашення кредитів і позик, виплату дивідендів і т.п.

Розділ I «Рух грошових коштів в результаті операційної діяльності» складається непрямым методом на основі даних звіту про фінансові результати і баланс підприємства (на основі коректування суми чистого прибутку).

Розділ II «Рух грошових коштів в результаті інвестиційної діяльності» і розділ III «Рух коштів в результаті фінансової діяльності» складаються прямим методом (тобто відображаються реально поступили і сплачені в результаті цих видів діяльності суми коштів).

Форма №4 «Звіт про власний капітал» містить інформацію про джерела формування і напряму використання елементів власного капіталу. Зокрема, наводяться результати коректування унаслідок зміни облікової політики і виправлення помилок, результати переоцінки активів, напряму розподілу прибутку, суми внесків учасників і витягнутого капіталу.

У формі №5 «Примітки до фінансової звітності» міститься деталізація інформації з деяких статей балансу і звіту про фінансові результати. Зокрема, наводяться наступні дані:

- склад і динаміка нематеріальних активів, основних засобів, капітальних інвестицій, фінансових вкладень і забезпечень майбутніх витрат і платежів за звітний період
- сума коштів і товарно-матеріальних запасів на кінець звітного періоду і результати переоцінки запасів
- угруповання дебіторської заборгованості за термінами виникнення
- розшифровка інших доходів і витрат від операційної діяльності, а також доходів і витрат від інвестиційної і фінансової діяльності
- сума нестач і втрат від псування цінностей.

Приведені основні бухгалтерські звіти не є незалежними один від одного. Вони тісно зв'язані між собою, і утворюють єдину систему звітності підприємства. Розглянуті разом вони дають повну інформаційну картину для оцінки фінансового стану підприємства. На рис. 1.1 показана схема зв'язку цих звітів.

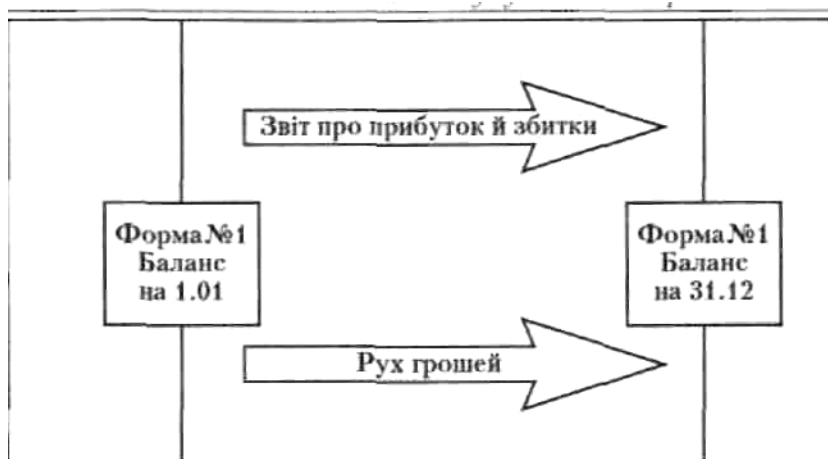


Рис. 1.1 - Схема зв'язку трьох основних бухгалтерських звітів

Отже, повний комплект основних звітів підприємства, які використовуються в економічній діагностиці, це:

- баланс на початок і кінець року (періоду);
- звіт про прибутки і збитки;
- звіт про рух грошових коштів.

Баланс дає поточну картину стану активів підприємства на певний проміжок часу. Через цей період доводиться знову одержувати такі ж відомості, оскільки в проміжку між двома звітами відбуваються зміни тих, що становлять балансу. Інформація про зміни основних параметрів майна підприємства дозволяє аналізувати стан справ в ньому.

У звіті про фінансові результати показуються прибутки і збитки підприємства за проміжок часу між двома балансами. Показники цього звіту тісно пов'язані з інформацією балансу: не можна змінити значення показників одного документа, нічого не змінюючи в другому.

Показники звіту про рух грошових коштів також залежать від інформації балансу і звіту формою №2, оскільки він зв'язує між собою їх головні розділи.

Приведені фінансові звіти є інформаційно-цінними для економічної діагностики документами, але їх аналітична цінність трохи знижується через те, що інформація представлена на дату складання, тобто має статичний характер. Для подолання цього недоліку і трансформації інформації в динамічну необхідно складати проміжні звіти через певні інтервали часу: місяць, квартал, рік.

1.3 Агрегація фінансової звітності для цілей діагностики

В ході проводки оцінки фінансового стану, як правило, складається агрегований аналітичний баланс, який можна одержати шляхом об'єднання однорідних статей. Необхідність агрегації балансу пояснюється тим, що проводка діагностики безпосередньо по формах фінансових звітів є досить трудомісткою процедурою, крім того, використання великої кількості показників найчастіше не дозволяє проявити основні тенденції в динаміку фінансового стану підприємства. Тому для цілей економічної діагностики інформацію балансу укрупнюють (агрегують).

Так, форму №1 у укрупненому вигляді представляють з п'яти основних аналітичних блоків. У ці блоки можна внести практично всі дані, які включають в цей документ. Два блоки знаходяться в активах підприємства, а три - в пасивах.

Розглянемо детальніше економічний зміст блоків агрегованого балансу. Схема агрегованого балансу показана на Рис. 1.2.

Необоротні активи (НА)	Власний капітал (ВК)
Оборотні активи (ОА)	Довгострокові зобов'язання (ДЗ)
	Короткострокові (поточні) зобов'язання

Рис. 1.2 - Агрегований баланс з 5-ти основних блоків

З погляду обліку чинника часу експлуатації активів, їх об'єднують в два блоки: необоротні активи і оборотні активи, тобто блок довгострокових і блок короткострокових (поточних, оборотних) активів.

Інформація пасивів об'єднана в три блоки за принципом приналежності капіталу підприємства (власний і позиковий) і терміну погашення зобов'язань або повернення позикового капіталу.

Розглянемо економічний і фізичний зміст складених блоків агрегованого балансу. Це допоможе нам у виконанні діагностики наслідків господарських операцій, відображених в цьому документі.

У блок "необоротні активи" об'єднуємо ті складеного майна підприємства, які використовуються на підприємстві багато разів, тобто роки. Відповідно в блок "Оборотні активи" об'єднуємо ті, чий термін використання (обороту) менше або дорівнює 12 місяців, тобто це короткострокові активи (поточні).

Така низовина активів підприємства досить дорогою для діагностики, оскільки вона заснована на оцінці кожної складеної активів, а їх "тимчасовий" розподіл досить інформативне щодо цього.

Після агрегації до необоротних активів увійшли ті складені майна підприємства, чию питому вагу є таким, що визначає в першому розділі форми № 1, тобто

- нематеріальні активи (н.а.);
- основні засоби (о.к.);
- довгострокові фінансові вкладення (інвестиції).

До нематеріальних активів належать ті, які не мають фізичного втілення, тобто це об'єкти інтелектуальної власності підприємства:

- ліцензії, патенти;
- винаходи, ноу-хау;
- гудвілл (репутація підприємства) і т.п.

Зрозуміло, що визначальним складником необоротних активів є основні засоби. Це великі, дорогі і тривалого користування матеріальні активи підприємства. Сюди належать земля, будинки, устаткування, транспортні засоби, офісна техніка і т.д.

Завершується блок "необоротні активи" довгостроковими фінансовими вкладеннями. Сюди належать цінні папери сторонніх підприємств, придбані аналізованим підприємством спеціально, для отримання додаткового прибутку.

Під короткостроковими або оборотними активами розуміємо ті складеного майна підприємства, які можна досить швидко реалізувати або ліквідувати, тобто знову перетворити на засоби.

Після укрупнення в цьому блоці залишаються наступні групи оборотних активів:

- товарно-матеріальні (ТМЗ);
- дебіторська заборгованість (Д/З);
- грошові кошти (монетарні або грошові активи) ;
- інші ОА.

Товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) — це сировина, незавершене виробництво, готова товарна продукція підприємства.

Дебіторська заборгованість (Д/З) — це рахунки дебіторів (покупців продукції) в результаті проводки звичайних операцій, по відвантаженню, ще несплаченій продукції.

Грошові кошти — це як безпосередньо гроші підприємства, так і їх еквіваленти, наприклад, короткострокові банківські депозити або конвертовані цінні папери.

Інші ОА — це інші короткострокові активи. Наприклад, передоплата поставальникам і інші незначні по питомій вазі поточні активи.

В ході економічної діагностики досить інформативною є оцінка структури і структурних змін в необоротних і оборотних активах. Так, безумовно, прогресивним для промислових підприємств є перевищення частки необоротних активів над питомою вагою оборотних. Відповідно, структура необоротних ак-

тивів в більшій частині повинна представлятися основними засобами. Що стосується оборотних активів, то найбільша питома вага повинна доводитися на товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) і дебіторську заборгованість. Їх частка часто перевищує 80% оборотних активів.

Приведені групи оборотних активів знаходяться в постійному русі. Так, товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) використовуються для готової товарної продукції (ГП), яка після реалізації приймає форму дебіторської заборгованості, яка, у свою чергу, погашається і набуває форми грошових коштів.

Розглянемо пасиви після їх агрегації. Вони включають наступні складові частини:

- власний капітал (ВК);
- довгострокові зобов'язання (ДЗ);
- короткострокові зобов'язання (КЗ).

У блок ВК об'єднуємо наступні джерела діяльності підприємства:

- акціонерний (статутний) капітал;
- резервний капітал;
- нерозподілений (накопичений) прибуток.

Акціонерний капітал існує у вигляді звичайних акцій підприємства, які знаходяться в обігу. Оцінка їх вартості може виконуватися за вартістю:

- номінальної;
- балансової;
- ринкової.

Резервний капітал є прибутком, одержаним від звичайної діяльності підприємства, яка відкладається для певної мети, звичайно для забезпечення стійкого фінансового стану підприємства.

Прибуток нерозподілений (ПН) — це доходи підприємства після всіх фіксованих платежів, податків, відрахувань. Це і частина прибутку, який залишається у підприємства від її звичайних операцій.

Отже, після укрупнення ми одержали схему балансу з п'яти блоків. Вона проста і інформативно корисна. Щоб зрозуміти логіку виконання економічної діагностики стану підприємства використовують саме агреговану форму № 1

(рис. 1.3). На цьому малюнку приведений приклад агрегованого балансу підприємства, кількісно визначені основні блоки. З цього малюнка виходить, що будь-яку складову і активу, і пасиву можна легко одержати або використовуючи дані правої частини, або лівої частини форми № 1.

Активи	Пасиви	
Необоротні активи (НА) 67276,8	Власний капітал (ВК) 102607,3	Інвес- това- ний капітал
Оборотні активи	Довгострокові зобов'язання (ДЗ) 150	
	Короткострокові (поточні) зобов'язання (КЗ) 5677,3	
СА= 108434,6	СП = 108434,6	

Рис. 1.3 — Приклад агрегованого балансу підприємства.

Використовуючи рису. 1.3, виділимо основні терміни, які використовуються в економічній діагностиці, з форми № 1.

1) сукупні активи (СА), їх вартість можна одержати двома способами:

$$СА = НА + ОА \quad (1.1)$$

або

$$СА = ВК + ДЗ + КЗ \quad (1.2)$$

2) власний капітал або нетто-величина капіталу підприємства.

$$СК = НА + ОА - ДЗ - КЗ \quad (1.3)$$

Цей показник є досить інформативним з позиції оцінки доходів власників підприємства.

$$СК = СА - ДЗ - КЗ \quad (1.4)$$

Термин "Нетто величина капіталу" ілюструє частку власників підприємства в загальній вартості цього підприємства.

1.4 Методи обробки інформації з метою діагностики

Основними джерелами інформації для економічної діагностики фінансового стану підприємства є фінансові звіти аналізованого підприємства. Основний принцип аналітичного читання - дедуктивний, тобто рух від загального до

частки. Наприклад, при оцінці змін підсумку балансу (валюти балансу) зростання його можна розцінювати як нарощування об'ємів виробничо-господарської діяльності підприємства. Проте такий висновок повинен супроводжуватися оцінкою зміни товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) і виручки. Тут же необхідно проаналізувати і динаміку зміни дебіторській заборгованості і причинах, які її сформували. Тобто, реалізуючи принцип дедукції при вивченні фінансових звітів, ми відтворюємо історичну і логічну послідовність господарських операцій, даємо оцінку інтенсивності їх впливу на результати діяльності підприємства.

Практика обробки інформації фінансових звітів розрізняє наступні методи і види аналізу:

- горизонтальний (тимчасової);
- вертикальний (структурний);
- аналіз коефіцієнтів;
- трендовий.

Горизонтальний або часовий аналіз будується на зіставленні кожної позиції звітності (статті, розділу, блоку) з попереднім (базовим) періодом діяльності підприємства. Він вирішує дати оцінку абсолютним і відносним відхиленням по окремих статтях і розділах фінансових звітів. Цей аналіз дозволяє діагностувати стан підприємства по динаміці фінансової звітності цього підприємства.

Вертикальний або структурний аналіз будується на визначенні структури підсумкових фінансових показників з оцінкою впливу кожної позиції на результат в цілому. Для цього розраховують питому вагу тих, що окремих становлять у результаті звіту, який дозволяє оцінити їх вплив на діяльність підприємства.

Наприклад, якщо $CA = BK + DZ + KZ$, то структурний (вертикальний) аналіз дозволяє діагностувати:

- яким чином розподілені активи підприємства, тобто рівень прогресивності їх структури (з урахуванням галузевої приналежності).
- яким чином розподілені джерела активів між довгостроковою, короткостроковою заборгованістю і власним капіталом і т.д.

Вертикальний аналіз є досить інформативним для економічної діагностики. Наприклад, збільшення частки товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) в сумі

оборотних активів може свідчити про зростання виробничого потенціалу підприємства; про формування гнучкішої структури оборотних активів, яка прискорює їх звернення, або про прагнення менеджера захиститися від інфляції, а може бути і проявом нерациональної політики господарювання. Ще один приклад: зростання частки дебіторської заборгованості може говорити про розширення об'ємів продажів в кредит, тобто завоюванні ринку збуту, але може бути і результатом поганого фінансового контролю на підприємстві.

Трендовий аналіз дозволяє порівняти кожну позицію звітності з метою попередніх періодів і проявити тренд, тобто основну тенденцію динаміки показника, який відстежує, очищену від впливу випадкових чинників і явищ, характерних для окремих періодів діяльності підприємства.

Аналіз коефіцієнтів — це вивчення співвідношення між окремими позиціями певного звіту або показниками з різних форм фінансової звітності, і визначення тісноти і характеру зв'язків між ними. Цей аналіз дуже широко використовується в економічній діагностиці для оцінки ліквідності, фінансової стабільності, ділової активності, рентабельності діяльності підприємства і т.п.

Схема аналізу за коефіцієнтами припускає розрахунок фінансових коефіцієнтів в рамках аналізованого періоду діяльності підприємства (почало і кінець року; звітний і базовий періоди). Далі розрахункові значення прирівнюються, і дається оцінка тенденції їх зміни. Потім проводять оцінку розрахункових значень коефіцієнтів порівняно з нормативними (рекомендованими) їх значеннями.

Завершуючим етапом кожного з приведених методів і аналізу фінансової звітності є розробка організаційно-технічних заходів щодо поліпшення досліджуваних показників або їх стабілізації в майбутніх періодах діяльності.

1.5. Види показників, які використовуються в діагностиці

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

Економічна діагностика — це багатоступінчата оцінка результатів діяльності підприємства на основі системи економічних показників, взаємозалежних і доповнюючих один одного.

У загальному вигляді показники, які використовуються в економічній діагностиці, підрозділяють залежно від:

- 1) особливостей оцінюваних явищ, операцій, процесів:
 - якісні;
 - кількісні.
- 2) широти використання:
 - узагальнювальні;
 - спеціальні (часткові).
- 3) технології освіти
 - первинні;
 - похідні;
 - аналітичні;
 - синтетичні.
- 4) способу розрахунку:
 - абсолютні;
 - відносні.

Характерним для діагностики підприємства за економічними показниками є те, що вони інформують про:

- джерелі формування капіталу;
- розмірах і структурі основного і оборотного капіталу;
- ефективності використання засобів підприємства;
- фінансовій стійкості і чинниках її зміни;
- симптомах нестабільності фінансового стану підприємства і ключових індикаторах кризових явищ в економіці підприємства.

Причинно-наслідкові зв'язки, на які заснована економічна діагностика, вивчаються на базі результуючих (узагальнювальних) і чинників (часткових) показників.

Результуючим або узагальнювальним вважається показник, якщо він є об'єктом аналізу і побудови діагностичної моделі, чинника. Відповідно, показники що характеризують і формує показник, називаються показниками, чинників, або чинниками-аргументами.

Всі види діагностики підприємства можна представити у вигляді рис. 1.4

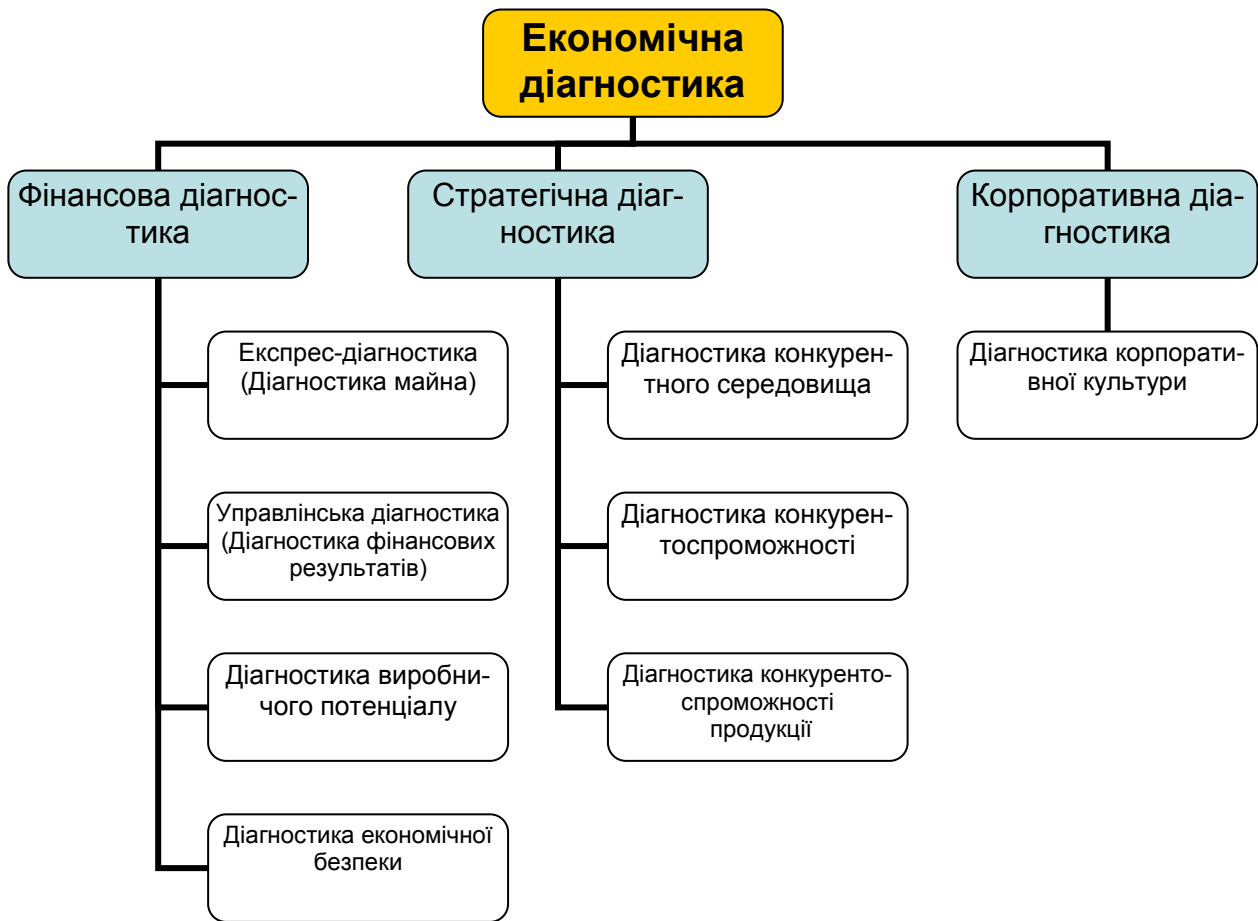


Рис. 1.4 Види економічної діагностики

2. ДІАГНОСТИКА МАЙНА І РИНКОВОЇ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Експрес-діагностика діяльності підприємства

Метою експрес-діагностики є формулювання швидких висновків щодо діяльності підприємства, користуючись лише даними форми №1 «Баланс підприємства», адже фінансовий стан підприємства значною мірою залежить саме від динаміки його активів і пасивів.

Відображення результатів розрахунків експрес-діагностики активів і пасивів доцільно надавати у формі, відображеній в табл. 2.1 та табл. 2.2, відповідно. Рекомендується надавати результати за кожен рік в окремій таблиці. Висновки слід робити як по кожному року, так і за досліджуваний період взагалі.

Таблиця 2.1- Діагностика активу балансу за ____ р.

Елемент балансу	Формула для розрахунку показників	Абсолютні величини, тис. грн.		Питома вага, %		Зміни за період			
		На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	В абсолютних величинах, тис. грн.	У питомій вазі, %	У % до величин на початок періоду	У % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Необоротні активи, А1									
1.1. Нематеріальні активи									
1.2. Основні засоби									
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції									
1.4. Довгострокова дебіторська заборгованість									
2. Оборотні активи, А2									
2.1. Запаси									
2.2. Чиста дебіторська заборгованість									
2.3. Поточні фінансові інвестиції									
2.4. Грошові кошти									
3. Витрати майбутніх періодів, А3									
БАЛАНС, А1+А2+А3									

Порядок розрахунків показників у таблиці 1 та 2

		з відповідного балансу	з відповідного балансу	ст. 5 = ст. 3/підсумок балансу по 3 ст.	ст. 6 = ст. 4/підсумок балансу по 4 ст.	ст. 7 = ст. 4-ст. 3	ст. 8 = ст. 6-ст. 5	ст. 9 = ст.7/ст.3	ст. 10 = ст. 7/підсумок балансу по 7 ст.
--	--	------------------------	------------------------	---	---	---------------------	---------------------	-------------------	--

Таблиця 2.2 - Діагностика пасиву балансу за _____ р.

Елемент балансу	Формула для розрахунку показників	Абсолютні величини, тис. грн.		Питома вага, %		Зміни за період			
		На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	В абсолютних величинах, тис. грн.	У питомій вазі, %	У % до величин на початок періоду	У % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Власний капітал, П1									
1.1. Статутний (пайовий капітал)									
1.2. Додатковий капітал									
1.3. Резервний капітал									
1.4. Нерозподілений прибуток									
2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів, П2									
3. Довгострокові зобов'язання, П3									
4. Поточні зобов'язання, П4									
4.1. Короткострокові кредити									
4.2. Кредиторська заборгованість									
5. Доходи майбутніх періодів, П5									
БАЛАНС									

Оцінка змін активів і пасивів підприємства виконується за допомогою вертикальної і горизонтальної діагностики.

У вертикальній діагностиці визначається частка кожного елементу активу або пасиву в підсумку балансу на певний момент часу. За її допомогою оцінюється структура коштів підприємства, а також джерел їх формування у відсотках (стовпчики 5 та 6 табл. 2.1 і табл. 2.2).

Горизонтальна діагностика дозволяє визначити темпи зміни окремих показників балансу (стовпчики 9 та 10 табл. 2.1 і табл. 2.2).

Під час виконання вертикальної діагностики активу балансу (табл. 2.1) основну увагу треба звернути на питому вагу необоротних і оборотних активів підприємства. Зменшення питомої ваги необоротних активів підприємства свідчить про те, що підприємство намагається отримати позитивний фінансовий результат в короткостроковому періоді, оскільки прибуток формується саме за результатами руху оборотних активів за етапами відтворювального циклу. Зменшення питомої ваги оборотних активів на користь основних однозначно буде свідчити про намагання підприємства забезпечити потенціал майбутнього прибутку, оскільки збільшення обсягу виробництва, а відповідно й прибутку, можливе лише за рахунок збільшення потужностей виробництва.

Під час виконання вертикальної діагностики пасиву балансу (табл. 2.2) основну увагу треба звернути на зміну питомої ваги власного і позикового капіталу підприємства. Зменшення питомої ваги власного капіталу підприємства свідчить про те, що підприємство зазнає непокритих збитків або відбувається зменшення статутного фонду. За часткою власний капітал повинний бути більшим від позикового капіталу, цим забезпечується його платоспроможність і фінансова стійкість. Зменшення питомої ваги власних коштів на користь короткотермінових зобов'язань однозначно буде свідчити про збільшення фінансової залежності підприємства. Результати вертикальної діагностики слід проілюструвати кільцевими або стовпчиковими діаграмами (див. рис. 2.1).

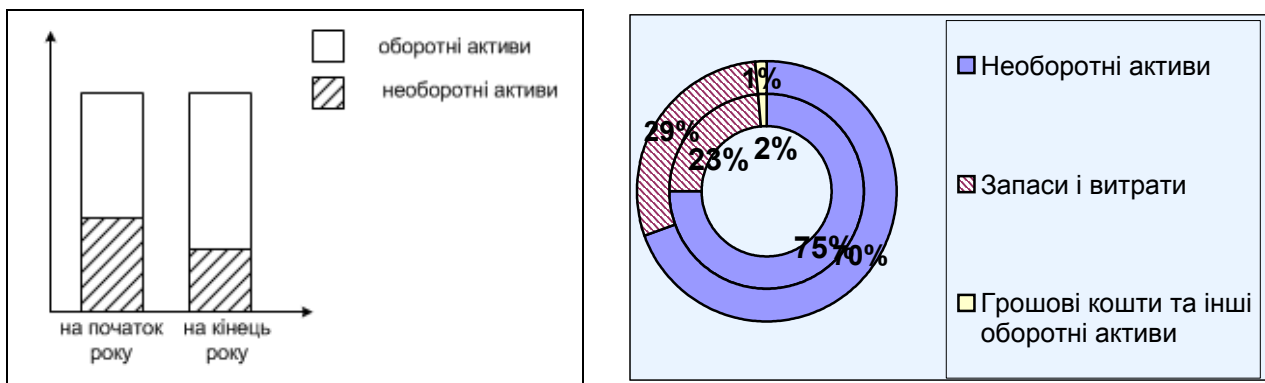


Рис. 2.1. Діаграми структури активу балансу

За результатами горизонтальної діагностики пасиву слід звернути увагу на зміну величини кожного елементу балансу у відсотках на початок періоду (9 стовпчик). Також слід звернути увагу на динаміку результатів, відображених у 10-му стовпчику: вплив зміни кожного елементу балансу на динаміку підсумку балансу. За позитивних тенденцій розвитку підприємства загальна сума пасивів (табл. 2.2) повинна збільшуватися за рахунок власного капіталу. Збільшення загальної суми за рахунок короткострокових заборгованостей свідчить про зростання фінансової залежності підприємства.

2.2. Діагностика структури майна та джерел його фінансування

Метою цього виду діагностики є визначення джерел фінансування різних видів активів. Для цього всі активи та пасиви підприємства слід агрегувати так, як це наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3 - Діагностика структури майна і його джерел (тис. грн.)

Показники	рік		рік		рік	
	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
Необоротні активи						
Запаси й витрати						
інші оборотні активи						
Власні кошти						
Довгострокові позикові кошти						
Короткострокові позикові кошти						

Далі за цими даними по кожному році слід зробити схему, в якій можна визначити джерела фінансування. Приклад такої схеми наведено на рис. 2.2.

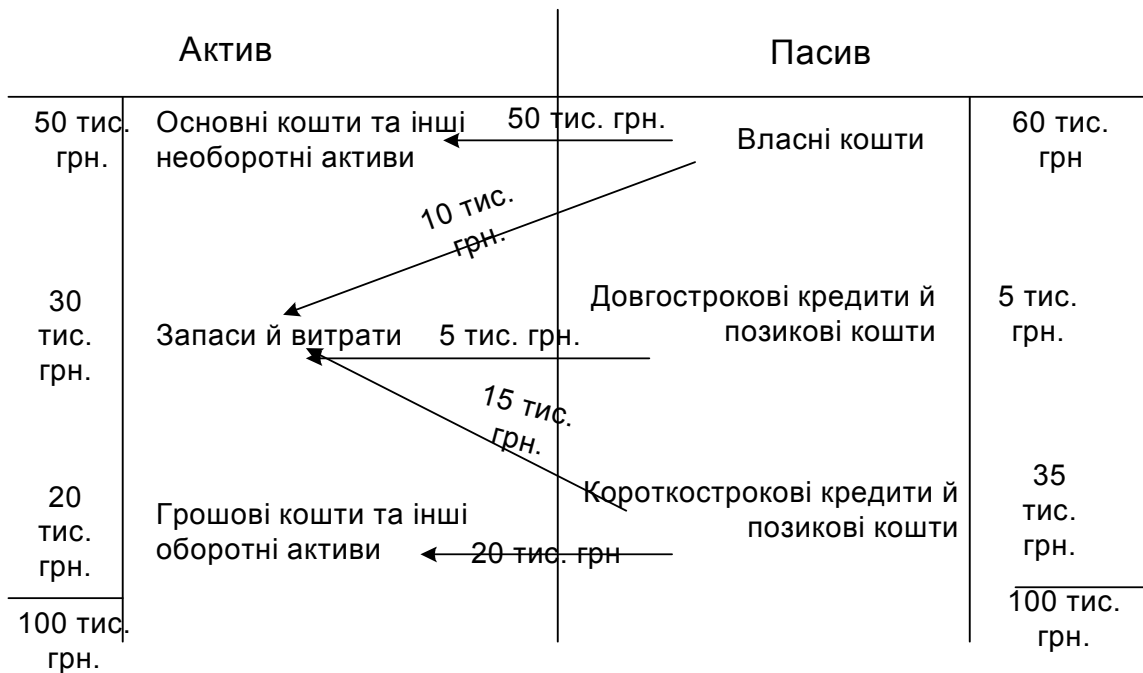


Рис. 2.2. Діагностика структури майна і його джерел

Виділяють різні стратегії фінансування оборотних коштів (поточних активів) у залежності від ставлення керівництва до вибору джерел покриття варіативної частини, тобто до вибору відносної величини чистого оборотного капіталу. Відомі чотири моделі фінансування: ідеальна, агресивна, консервативна, компромісна. Вибір тієї чи іншої моделі стратегії фінансування зводиться до встановлення величини довгострокових пасивів і розрахунку на її основі величини чистого оборотного капіталу як різниці між довгостроковими пасивами і необоротними активами:

$$ЧОК = ДП - НА \quad (2.1)$$

Статичне і динамічне уявлення кожної моделі наведені на рис. 2.4 -2.7.

Для зручності дамо пояснення деяким термінам:

$$\text{Поточні (оборотні) активи: } ПА = СЧ + ВЧ, \quad (2.2)$$

де СЧ – системна частина поточних активів;

ВЧ – варіативна частина поточних активів;

$$\text{ДП – довгострокові пасиви: } ДП = ВК + ДЗ, \quad (2.3)$$

де ДЗ – довгостроковий позиковий капітал;

ВК – власний капітал;

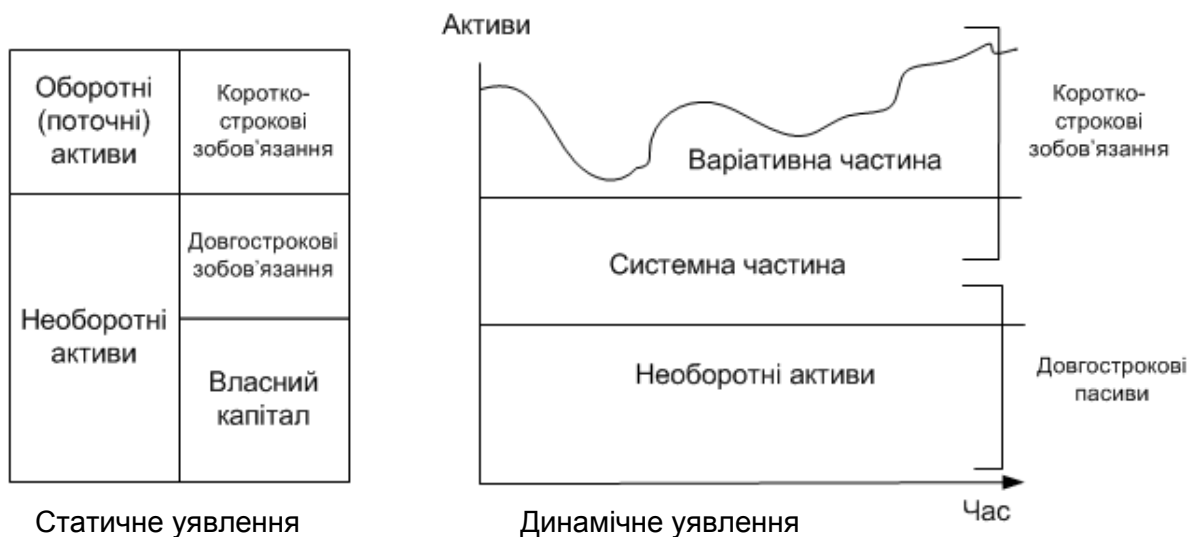


Рис. 2.4. Ідеальна модель фінансового управління оборотними коштами

Ідеальна модель побудована, ґрунтуючись на суті категорій «поточні активи» і «поточні зобов'язання» та їхній взаємній відповідності. Термін «ідеальна» в даному випадку означає не ідеал, до якого потрібно прагнути, а лише сполучення активів і джерел їхнього покриття, виходячи з їхнього економічного змісту. Модель означає, що поточні активи за величиною збігаються з короткостроковими зобов'язаннями, тобто чистий оборотний капітал дорівнює нулю. У реальному житті така модель практично не зустрічається. Крім того, з позиції ліквідності вона є найбільш ризикована, оскільки при несприятливих умовах (наприклад, необхідності розрахунку з усіма кредиторами одноразово) підприємство може виявитися перед необхідністю продажу частини основних коштів для покриття поточної кредиторської заборгованості. Суть цієї стратегії полягає в тому, що довгострокові пасиви встановлюються на рівні необоротних активів.

Для конкретного підприємства найбільш реальна одна з наступних трьох моделей стратегії фінансового управління оборотними коштами, в основу яких покладено те, що для забезпечення ліквідності необоротні активи й системна частина поточних активів повинні покриватися довгостроковими пасивами. Таким чином, розходження між моделями визначається тим, які джерела фінансування вибираються для покриття варіативної частини поточних активів.

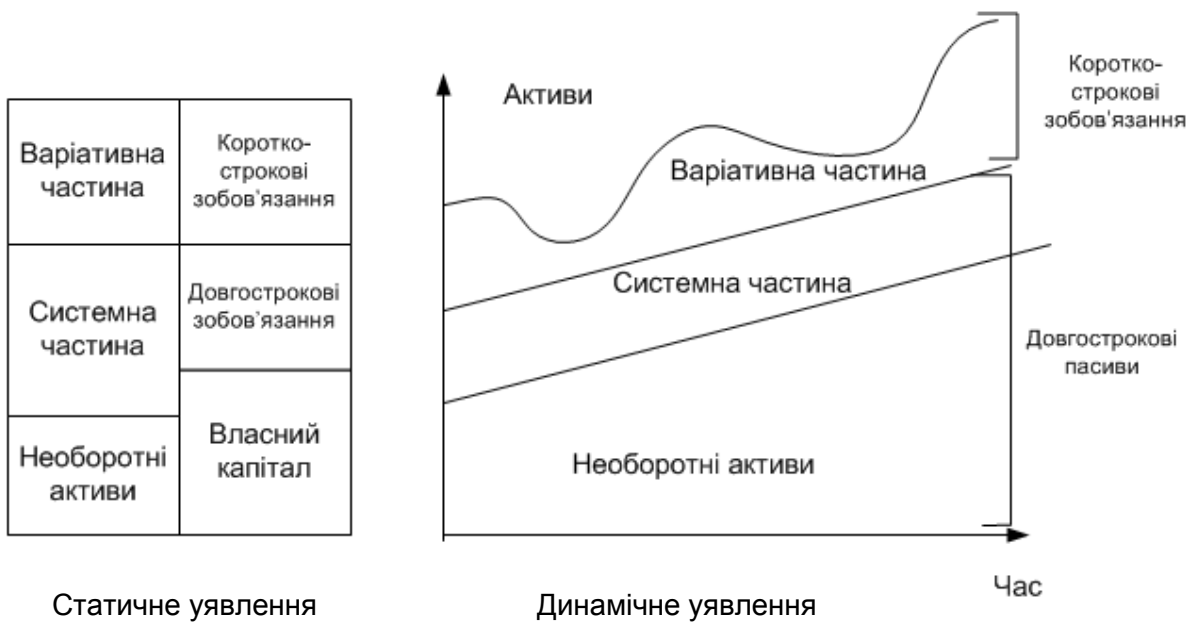


Рис. 2.5. Агресивна модель фінансового управління оборотними коштами

Агресивна модель означає, що довгострокові пасиви служать джерелами покриття необоротних активів і системної частини поточних активів, тобто того їхнього мінімуму, що необхідний для здійснення господарської діяльності. У цьому випадку чистий оборотний капітал у точності дорівнює цьому мінімуму:

$$ЧОК = СЧ \quad (2.4)$$

Варіативна частина поточних активів у повному обсязі покривається короткостроковою кредиторською заборгованістю. З позиції ліквідності ця стратегія також дуже ризикована, оскільки в реальному житті обмежитися лише мінімумом поточних активів неможливо.

Консервативна модель припускає, що варіативна частина поточних активів також покривається довгостроковими пасивами. У цьому випадку короткострокової кредиторської заборгованості немає. Відсутній і ризик втрати ліквідності. Чистий оборотний капітал дорівнює за величиною поточним активам:

$$ЧОК = ПА \quad (2.5)$$

Безумовно, така модель носить штучний характер.



Рис. 2.6. Консервативна модель фінансового управління оборотними коштами

Компромісна модель найбільш реальна. У цьому випадку необоротні активи, системна частина поточних активів і приблизно половина частини поточних активів, що варіює, покриваються довгостроковими пасивами. Чистий оборотний капітал дорівнює за величиною сумі системної частини поточних активів і половині їх варіативної частини:

$$ЧОК = СЧ + 0,5 \cdot ВЧ \quad (2.6)$$

В окремі моменти підприємство може мати зайві поточні активи, що негативно впливають на прибуток, однак це розглядається як плата за підтримку ризику втрати ліквідності на належному рівні.

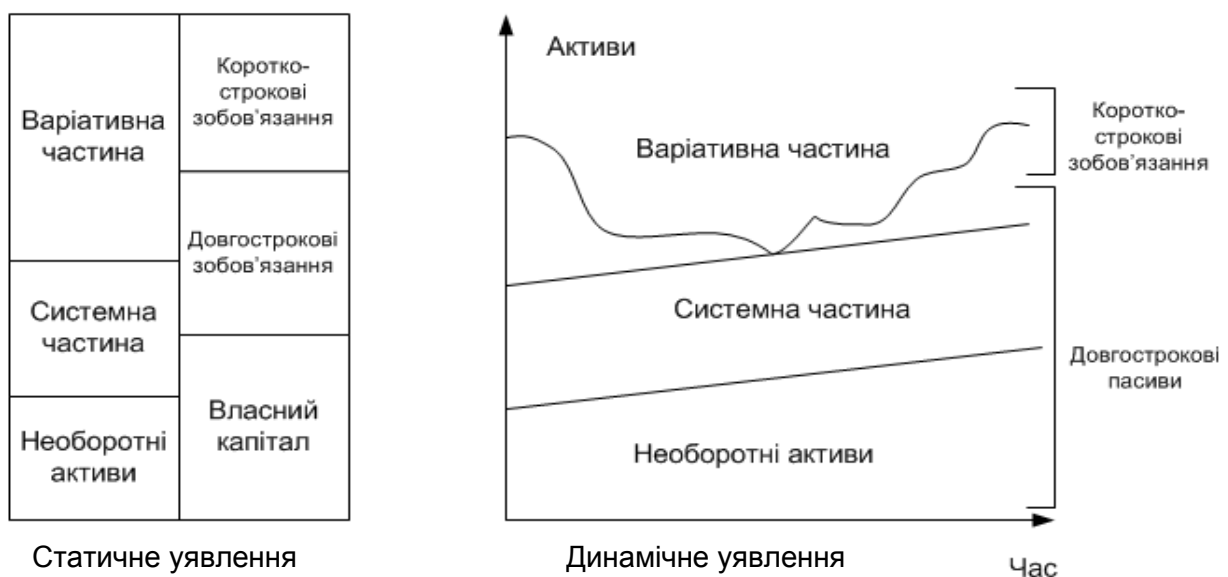


Рис. 2.7. Компромісна модель фінансового управління оборотними коштами

3. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

3.1. Діагностика фінансових результатів

Діагностика фінансових результатів здійснюється з використанням показників виручки (сукупна та чиста) і прибутку (валовий, операційний, до оподаткування, чистий). Джерела інформації та форму для представлення наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Діагностика фінансових результатів (тис. грн.)

Показники	Умовні позначки	___ рік (тис.грн.)	___ рік (тис.грн.)	___ рік (тис.грн.)
1. Виручка (дохід) від реалізації продукції (робіт, послуг)	В			
2. Чиста виручка (чистий дохід) від реалізації	ЧВ			
3. Валовий прибуток (або збиток)	ВП			
4. Операційний прибуток (або збиток)	ОП			
5. Прибуток до оподаткування (або збиток)	ПО			
6. Чистий прибуток (або збиток)	ЧП			

За даними табл. 3.1 найбільший інтерес викликають тенденції зміни чистої виручки і чистого прибутку. Ці показники визначають, відповідно, суму коштів, отриману від основної діяльності підприємства, та суму, що залишилася на підприємстві після списання витрат та здійснення податкових платежів. У результаті діагностики слід визначити характерну тенденцію динаміки вказаних показників. Можна визначити чотири основні тенденції:

1. *Чиста виручка зростає, а чистий прибуток зменшується* (див. рис. 3.1). Така тенденція характеризує негативну роботу підприємства і свідчить про зростання собівартості продукції за розглянутий період.

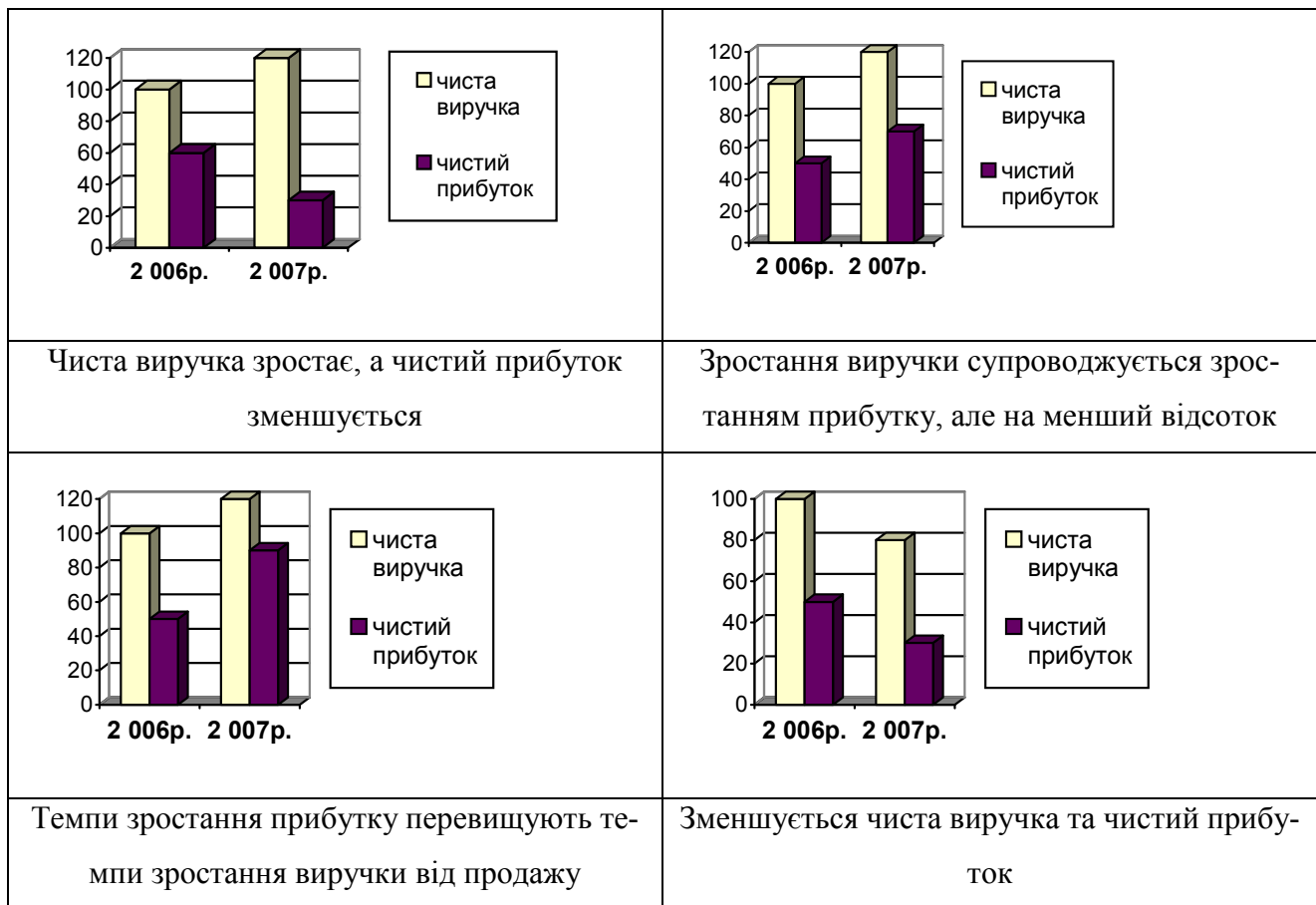


Рис. 3.1. Співвідношення прибутку та виручки від продажів

2. *Зростання виручки супроводжується зростанням прибутку, але на менший відсоток* (див. рис. 3.1). Така тенденція є позитивною в розвитку підприємства і свідчить про те, що підприємство отримує досить стабільний прибуток. Незначне відставання зростання прибутку від зростання виручки може бути пов'язане з накопиченням попередніх боргів або незначним підвищенням собівартості продукції.

3. *Темпи зростання прибутку перевищують темпи зростання виручки від продажу* (див. рис. 3.1). Така тенденція може мати місце внаслідок зростання віддачі від впровадження нових технологій або використання більш дешевих сировини, матеріалів, енергії, що дозволяє зменшити собівартість.

4. *Зменшується чиста виручка та чистий прибуток* (див. рис. 3.1). Ця тенденція є негативною, оскільки зменшення збуту (зменшення чистої виручки) супроводжується зменшенням фінансового результату аж до збитку.

3.2. Операційна діагностика

Метою операційної діагностики є визначення суми прибутку, отриманого підприємством від основної діяльності, оскільки чистий прибуток у Формі 2 є сукупним результатом основної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. В основу операційної діагностики покладено:

- розподіл витрат на постійні та змінні, прямі та непрямі;
- порівняння витрат з доходами від продажу;
- знаходження точки (порогу) рентабельності, точки беззбитковості, запасу фінансової міцності та операційного важеля.

Точкою рентабельності (порогом рентабельності, або критичним обсягом виробництва) за визначений період часу називається такий обсяг виробництва (реалізації продукції), при досягненні якого підприємство ще не має прибутку, але вже й не зазнає збитків. З економічної точки зору – це мінімальна сума виручки від реалізації, яка повністю покриває всі витрати (як змінні, так і постійні). У точці беззбитковості виручка від продажу покриває лише прямі змінні та постійні витрати.

Для визначення темпів зростання прибутку підприємства використовується показник – коефіцієнт операційного леверіджу (важеля). Він показує, на скільки відсотків зміниться балансовий прибуток при збільшенні чистого доходу на один відсоток. Показники для дослідження та методи їх розрахунку наведено у табл.

3.2. Результати операційної діагностики необхідно проілюструвати за допомогою графіка порогу рентабельності та порогу беззбитковості, як це показано на рис.

3.2.

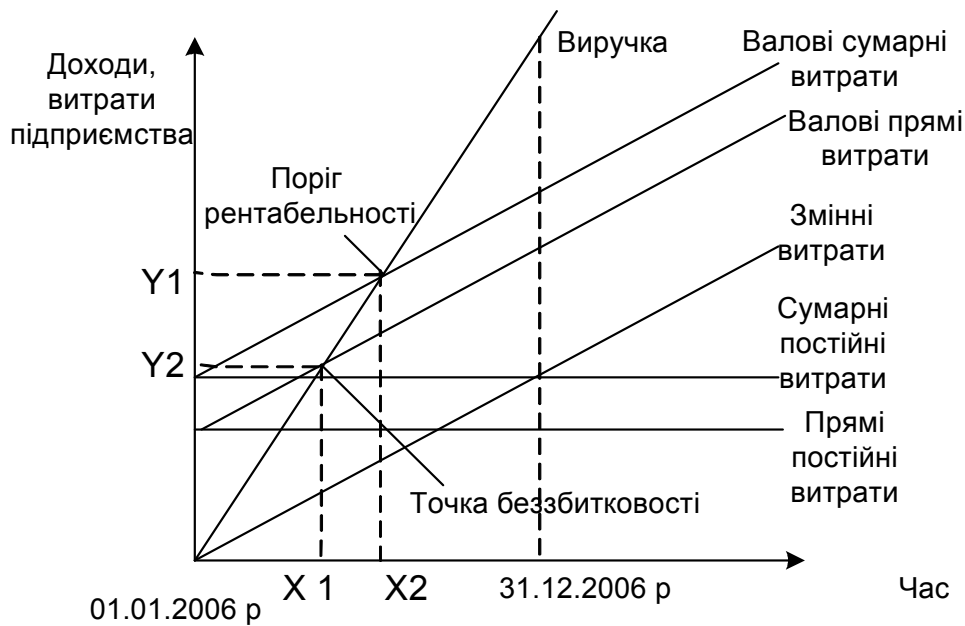


Рис. 3.2. Поріг беззбитковості та поріг рентабельності

Таблиця 3.2 - Планування показників операційної діяльності

Показники	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік
1. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.			
2. Змінні витрати, тис. грн.			
3. Валова маржа, тис. грн.			
4. Прямі постійні витрати, тис. грн.			
5. Проміжна маржа, тис. грн.			
6. Точка беззбитковості (Y2), тис. грн.			
7. Непрямі постійні витрати, тис. грн.			
8. Сумарні постійні витрати, тис. грн.			
9. Поріг рентабельності (Y1), тис. грн.			
10. Прибуток (збитки) від основної діяльності до оподаткування, тис. грн.			
11. Коефіцієнт операційного важеля, %			

Примітка: Цифри з зірочками вказують номери рядків з табл. 3.2

При цьому слід зауважити, що прибуток до оподаткування, отриманий за цими розрахунками, відрізнятиметься від того, що розраховується у Формі 2, оскільки в цьому випадку визначається лише та частина прибутку, що була отримана за рахунок основної діяльності.

Також прибуток до оподаткування, а далі і чистий прибуток від операційної діяльності може бути розрахований за допомогою схеми, наведеної на рис. 3.3.

1. Виручка від реалізації продукції (валовий дохід)		
2. Чистий дохід		Податки, що включаються в ціну
3. Валова маржа		Змінні витрати
4. Проміжна маржа		Прямі постійні витрати
4. Прибуток (збитки) від основної діяльності до оподаткування	Непрямі постійні витрати	
6. Чистий прибуток	Податок на прибуток	
7. Чистий прибуток		

Рис. 3.3. Розподіл виручки та формування чистого прибутку від основної діяльності

4. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

4.1. Діагностика рентабельності

Рентабельність (R) – це здатність отримувати прибуток від будь-яких видів діяльності або від активів підприємства. Вона має такий вигляд:

$$R = \frac{Pr}{X_{ср}} \cdot 100\%, \quad (4.1)$$

$X_{ср}$ – середнє значення відповідної статті активу;

Pr - прибуток або збиток), отриманий від основної виробничої (операційної) діяльності.

Для розрахунку показників рентабельності у числівнику формули використовується фінансовий результат (прибуток або збиток), отриманий від основної виробничої (операційної) діяльності. Цей прибуток відрізняється від прибутку до оподаткування тим, що не містить у собі результатів, отриманих від фінансових (спекулятивних) угод, прибутку від реалізації майна.

Виділяють сім основних показників рентабельності:

1. Коефіцієнт рентабельності продажу показує здатність підприємства одержувати прибуток від продажу товарів і послуг і визначає, скільки прибутку або збитку припадає на одиницю реалізованої продукції. Збільшення рентабельності продажу свідчить про зростання попиту на продукцію, а її зменшення – про зниження попиту.

2. Коефіцієнт рентабельності всього капіталу показує ефективність використання всього майна підприємства і визначає, скільки прибутку або збитку припадає на одиницю коштів, вкладених у майно підприємства. Для поглибленої діагностики необхідно зміну даного коефіцієнта порівняти зі зміною коефіцієнта рентабельності продажу. Одночасне збільшення обох коефіцієнтів свідчить про зростання попиту, а зменшення – про зниження попиту на продукцію підприємства. Якщо коефіцієнт рентабельності продажу знижується, а коефіцієнт рентабельності всього капіталу зростає, то це свідчить про перенанакопичення активів. Як правило, таке підприємство має в структурі велику питому вагу основних фондів, які дають невисоку віддачу в поточному періоді.

Якщо коефіцієнт рентабельності продажу зростає, а коефіцієнт рентабельності всього капіталу знижується, то це може свідчити про скорочення активів.

3. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів відображає ефективність використання переважно основних засобів підприємства. Підвищення даного коефіцієнта може свідчити про інтенсивний шлях розвитку підприємства, наприклад, про підвищення віддачі від кожної одиниці устаткування. Тенденція до зменшення коефіцієнта свідчить про: екстенсивний шлях розвитку підприємства, наприклад, збільшення кількості устаткування; або зменшення віддачі від одиниці устаткування (падіння виробництва) при зменшенні прибутку.

4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу відображає ефективність вкладення власного капіталу у різні види активів. Чим більше значення цього коефіцієнту, тим більше оборотних активів (тих, що швидко дають результат) придбано за рахунок власних коштів. Зростання цього коефіцієнта для акціонерних товариств може вплинути на підвищення вартості акцій підприємства на вторинному фондовому ринку.

5. Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу відображає ефективність використання оборотного капіталу. Збільшення цього коефіцієнта може свідчити про зниження невиробничих витрат (браку) в готовій продукції, більший обсяг виробництва готової продукції з одиниці сировини, матеріалів, енергії.

6. Коефіцієнт чистої рентабельності власних коштів. Для розрахунку цього показника використовується чистий прибуток, отриманий від виробничої, фінансової й інвестиційної діяльності підприємства. Він вказує на узагальнений результат ефективності діяльності підприємства у трьох сферах: виробничій, фінансовій й інвестиційній. Як правило, абсолютне значення даного коефіцієнта нижче, ніж рентабельність власного капіталу.

7. Коефіцієнт чистої рентабельності акціонерного капіталу вказує, на який розмір дивідендів можуть розраховувати акціонери на 1 грн. вкладених коштів. За величиною цього коефіцієнта можна робити висновки про потенційний рівень фінансової довіри до підприємства.

Порядок розрахунку і характеристика показників фінансових результатів наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Діагностика рентабельності

Показник	Величина за рік	Величина за рік	Величина за рік
1. Коефіцієнт рентабельності продажу			
2. Коефіцієнт рентабельності всього капіталу підприємства			
3. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів			
4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу			
5. Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу			
6. Коефіцієнт чистої рентабельності власних коштів			
7. Коефіцієнт чистої рентабельності акціонерного капіталу			

4.2. Діагностика ліквідності

Ліквідність підприємства – це здатність господарського суб'єкта погашати свою заборгованість. Ліквідність активів – здатність активів швидко перетворюватися на гроші. З огляду на це, здійснюють діагностику ліквідності балансу й діагностику коефіцієнтів і показників ліквідності (чистий оборотний капітал, поточні фінансові потреби).

Ліквідність балансу – це ступінь покриття платіжних зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких в грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань. **Вона** вказує на можливість своєчасної виплати короткострокових і довгострокових зобов'язань за рахунок реалізації частини активів підприємства. Для проведення діагностики ліквідності балансу необхідно співставити агреговані статті по активу за ліквідністю з відповідними зобов'язаннями по пасиву за строком погашення. При цьому активи групуються за ступенем їх ліквідності і розташовуються в порядку її зменшення, а зобов'язання – за термінами їх погашення і розташовуються в порядку збільшення термінів до сплати. На основі цих розрахунків можна виділити типи балансів, які наведені на рис. 4.1. Методика групування активів та пасивів наведена в табл. 4.2.

Абсолютно ліквідний баланс	Ліквідний баланс	Неліквідний баланс	Абсолютно неліквідний	Відносно неліквідний баланс
$Анл \geq Пнт$	$Анл \geq Пнт$	$Анл \geq Пнт$	$Анл < Пнт$	$Анл < Пнт$
$Ашр \geq Пкз$	$Ашр > Пкз$	$Ашр < Пкз$	$Ашр < Пкз$	$Ашр > Пкз$
$Апр \geq Пдз$	$Апр < Пдз$	$Апр < Пдз$	$Апр >> Пдз$	$Апр > Пдз$
$Авр < Пп$	$Авр < Пп$	$Авр >> Пп$	$Авр >> Пп$	$Авр < Пп$

Рис. 4.1. Визначення типу балансу

Таблиця 4.2 - Діагностика ліквідності балансу (тис. грн.)

Складові активу і їх умовні позначки	Величина за _____ рік	Величина за _____ рік	Складові пасиву і їх умовні позначки	Величина за _____ рік	Величина за _____ рік
1. Найбільш ліквідні активи (Анл)			1. Найбільш термінові зобов'язання (Пнт)		
2. Активи, які швидко реалізуються (Ашр)			2. Короткострокові пасиви (Пкз)		
3. Активи, які повільно реалізуються (Апр)			3. Довгострокові пасиви (Пдз)		
4. Активи, які важко реалізуються (Авр)			4. Постійні пасиви (Пп)		

Коефіцієнти і показники ліквідності дозволяють визначити здатність підприємства сплачувати за своїми короткостроковими зобов'язаннями протягом звітного періоду.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину заборгованості підприємство може погасити за рахунок наявних коштів. Нормоване значення коефіцієнта повинне бути $>25\%$. Тобто за рахунок наявних грошових коштів організація повинна погасити хоча б 25% заборгованості.

Коефіцієнт фінансової ліквідності відображає платіжні можливості підприємства за умови своєчасних платежів з боку дебіторів. Таким чином, дебіторська заборгованість підприємства разом з наявними в його розпорядженні грошовими коштами повинна дорівнювати кредиторській заборгованості. У цьому випадку підприємство може сплатити за зобов'язаннями у досить короткий термін.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт платоспроможності; коефіцієнт ліквідності оборотного капіталу) вказує на платіжні можливості підприємства за умови не лише своєчасних розрахунків і сприятливої реалізації готової продукції, але і продажу в разі потреби частини матеріалізованих оборотних коштів (запасів товарно-матеріальних цінностей, готової продукції). Оптимальним вважається таке співвідношення, коли весь оборотний капітал підприємства удвічі перевищує обсяг короткострокової заборгованості.

Чистий оборотний капітал (власні оборотні кошти) – величина оборотних коштів підприємства, які воно може направити на виробничі потреби без загрози невиконання фінансових зобов'язань. Чистий оборотний капітал необхідний підприємству для підтримки нормального виробничого циклу, оскільки перевищення величини оборотних коштів над кредиторською заборгованістю означає, що підприємство може не тільки вчасно погасити свою кредиторську заборгованість, але і має власні кошти та довгострокові пасиви для фінансування частини оборотних активів, перш за все запасів.

Поточні фінансові потреби показують, який обсяг коштів додатково

необхідно залучити в формі короткострокового кредиту для фінансування оборотного капіталу підприємства. Чим більше значення поточних фінансових потреб, тим більше коштів необхідно додатково залучати підприємству. Від'ємні значення поточних фінансових потреб також небажані для підприємства. Вони свідчать про надлишок незадіяних у виробництві оборотних коштів підприємства, в результаті чого знижується його рентабельність. Для досягнення максимального ефекту підприємство повинне прагнути до зведення поточних фінансових потреб до обсягу чистого оборотного капіталу.

Порядок розрахунку вищевказаних показників наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 - Коефіцієнти та показники ліквідності

Назва показника	Нормативне значення	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$> 0,25$		
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	> 1		
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2		
4. Власні оборотні кошти, тис. грн.	> 0		
5. Поточні фінансові потреби, тис. грн.	< 0		

4.3 Діагностика структури капіталу

Показники структури капіталу характеризують співвідношення власних і позикових засобів на підприємстві. Тобто фактично вони показують ступінь захищеності інтересів кредиторів і інвесторів, які мають вкладення в компанію. Тому дані коефіцієнти називають ще коефіцієнтами платоспроможності підприємства. До них належать коефіцієнти автономії, фінансової залежності та забезпеченості власними джерелами.

Порядок розрахунку вищевказаних показників наведено у табл. 4.4.

Таблиця 4.4- Коефіцієнти структури капіталу (тис. грн.)

Назва показника	Нормативне значення	Величина за _____ рік	Величина за _____ рік
1. Коефіцієнт автономії	0,5		
2. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1		
3. Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами	1		

Коефіцієнт автономії показує, яку частину коштів підприємства складають власні кошти. Оптимальним вважається випадок, коли власні кошти складають >50% підсумку балансу. Підвищення даного коефіцієнта свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, зниження ризику фінансових ускладнень у майбутньому, підвищення гарантій погашення підприємством своїх зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової залежності (співвідношення позикових і власних коштів) характеризує залежність компанії від зовнішніх позик. В оптимальному варіанті власні кошти повинні цілком покривати короткострокову фінансову заборгованість підприємства. Чим вищий даний коефіцієнт, тим більше позик у підприємства і тим вищий ступінь ризику, що може призвести до банкрутства. Високий рівень коефіцієнта фінансової залежності означає також потенційну можливість виникнення дефіциту коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами дозволяє визначити частку власних коштів, які направило підприємство на придбання оборотних активів. Якщо даний коефіцієнт більший від 1, то має місце надлишок власних коштів на підприємстві і їх можна направити на придбання оборотних активів, якщо даний коефіцієнт менший від 1, то власних коштів не вистачає навіть для придбання основних засобів та нематеріальних активів.

4.4. Діагностика грошових потоків

Для відстеження основних тенденцій фінансової роботи підприємства необхідно визначити основні джерела надходжень коштів і напрямки їх використання. Сума надходжень грошових коштів від різних джерел фінансування дія-

льності підприємства називається *грошовим потоком*. Величина грошових потоків, які залишаються на підприємстві протягом фінансового року називається *чистим грошовим потоком (ЧГП)*. Відмінність ЧГП від величини прибутку обумовлена тим, що в фінансовому обліку при розрахунку прибутку статті витрат і надходжень відображаються на момент підписання угоди, в той же час реальні грошові кошти можуть надійти на рахунок підприємства через певний час.

При розрахунку ЧГП виділяють три його складових:

1. Результат виробничо-господарської діяльності. Для розрахунку цього потоку необхідно зробити наступні операції:

– Скорегувати чистий прибуток на видатки, що не потребують виплат коштів (наприклад, амортизація). Для цього, видатки за цей період варто додати до величини чистого прибутку.

– Виключити вплив прибутку й збитків, отриманих від не основної діяльності (продаж необоротних активів, цінних паперів).

– Скорегувати статті оборотних коштів по методу нарахування, тобто відняти із чистого прибутку збільшення коштів або додати зменшення, якщо таке мало місце.

– Скорегувати величину чистого прибутку на повернення або надходження коштів по кредиторській заборгованості.

2. Інвестиційна діяльність включає зміни у необоротних активах, а саме: покупка - продаж цінних паперів, будинків і споруд, торговельних марок, прав власності тощо.

3. Фінансова діяльність - включає зміни в зобов'язаннях підприємства і його власному капіталі. Сюди входить: одержання або погашення довгострокових і короткострокових зобов'язань і кредитів, суми, отримані від емісії акцій, виплата дивідендів.

Методика розрахунку наведена в табл. 4.5.

Таблиця 4.5 - Діагностика грошових потоків

	Умовні позначки	Джерело інформації й формула для розрахунку	Величина за _____ рік	Величина за _____ рік	Величина за _____ рік
1. Виробничо-господарська діяльність					
чистий прибуток	ЧП				
а) зміна амортизації	А				
б) зміна дебіторської заборгованості	ДЗ				
в) зміна виробничих запасів	Зап				
г) зміна заборгованості	КЗ				
д) продаж основних коштів і нематеріальних активів	По				
кошти від виробничо-господарської діяльності	ПХД	$ПХД = ЧП + А - ДЗ - Зап + КЗ + По$			
2. Інвестиційна діяльність					
а) придбання основних коштів	Ос				
б) придбання нематеріальних активів	На				
в) довгострокові фінансові вкладення	Дв				
кошти від інвестиційної діяльності	ІД	$ІД = - Ос - На - Дв$			
3. Фінансова діяльність					
а) одержання довгострокового кредиту банку	Дк				
б) зміна короткострокових фінансових вкладень	Кв				
в) зміна короткострокових кредитів	Кк				
г) емісія акцій	Еа				
д) виплата дивідендів	Вд				
кошти від фінансової діяльності	ФД	$ФД = Дк + Кв + Еа - Вд + Кк$			
чиста зміна коштів за період	ЧДП	$ЧДП = ПХД + ІД + ФД$			

За результатами цієї діагностики слід :

- 1) зробити висновки щодо суми ЧП,
- 2) визначити, який саме вид діяльності (виробнича, фінансова або інвес-

тиційна) вплинула на отримання такої суми ЧГП,

3) порівняти суму ЧГП з обсягом чистого прибутку (збитку), отриманого підприємством та зробити висновки щодо надходження грошових коштів на підприємство.

4.5. Діагностика ринкової активності

За допомогою діагностики ринкової активності визначається ступінь привабливості підприємства (заснованого у формі акціонерного товариства) для зовнішніх інвесторів. Найважливішим показником з погляду інвестиційної привабливості є прибутковість акцій. Адже сума прибутку, що приходиться на одну акцію, впливає на формування дивідендів і встановлення ціни акції на вторинному фондовому ринку (фондовій біржі). Показники для проведення такої діагностики наведені в табл. 4.6.

Таблиця 4.6 - Коефіцієнти ринкової активності

Найменування показників	Величина за _____ рік	Величина за _____ рік	Величина за _____ рік
1. Ринкова ціна акції			
2. Прибуток на акцію			
3. Балансова вартість акції			
4. Відношення ринкової ціни й прибутку акцію			
5. Співвідношення ринкової й балансової вартості акції			
6. Частка сплачених дивідендів			

Даний вид діагностики передбачає формування висновків щодо:

- 1) порівняння оцінки підприємства зовнішнім середовищем (ринкова ціна акцій) та його менеджерами (балансова вартість акцій),
- 2) порівняння оцінки підприємства зовнішнім середовищем та його дійсними можливостями (прибуток на одну акцію),
- 3) визначення частки сплачених дивідендів у всій сумі чистого прибутку.

5. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ДІАГНОСТИКА ОБОРОТНОСТІ КАПІТАЛУ)

Оборотність капіталу – це його здатність повертатися в процесі кругообігу в грошову форму. При цьому існує об’єктивна закономірність: оборотний капітал (кошти, вкладені в матеріальні запаси, незавершене виробництво, дебіторську заборгованість) має коротший термін обігу в порівнянні з необоротним капіталом (кошти, вкладені в основні засоби та нематеріальні активи).

Основним джерелом отримання коштів для будь-якого підприємства є виручка від реалізації. Чим швидше (частіше) підприємство отримує суму виручки від реалізації, тим менше грошових коштів залучається до кругообігу.

Для оцінки оборотності використовують два показника: коефіцієнт оборотності та період обороту капіталу.

1. **Коефіцієнт оборотності** – показує, яке число повних оборотів здійснює за розглянутий період окремий елемент капіталу або весь капітал. Загальна формула для розрахунку має такий вигляд:

$$K_{об.} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{X_{ср.}}, \quad (5.1)$$

де $X_{ср.}$ – середньорічна вартість елемента капіталу або всього капіталу.

2. **Період обороту** – визначає кількість днів, за які весь капітал чи окремий його елемент перетвориться в грошову форму.

$$T = \frac{365}{K_{об.}} = \frac{365 \cdot X_{ср.}}{\text{Чиста виручка від реалізації}}, \quad (5.2)$$

Показники оборотності дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем (споживачами чи постачальниками продукції), тому їх ще називають показниками ділової активності або показниками виробничого потенціалу підприємства. Показники оборотності дозволяють виявити резерви для підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок скорочення термінів обігу окремих елементів капіталу.

В сучасних економічних умовах, що характеризуються значною тривалістю обігу коштів більш доречним є використання показника «період обороту»

через більшу його інформативність і простоту інтерпретації отриманих результатів.

Результати розрахунку системи показників оборотності будемо вести окремо для необоротного та оборотного капіталу через значну різницю у швидкості їх обігу. Показники, що характеризують обіг необоротного капіталу наведені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 - Показники оборотності капіталу (дні)

Найменування коефіцієнта	Джерело інформації	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік
1. Період обороту всього капіталу	$365 \times \text{ПБср.} / \text{ЧВ}$			
2. Період обороту основних засобів	$365 \times \text{A1ср.} / \text{ЧВ}$			
3. Період обороту власного капіталу	$365 \times (\text{П1} + \text{П2})\text{ср.} / \text{ЧВ}$			
4. Період обороту дебіторської заборгованості	$365 \times \text{ДЗ ср.} / \text{ЧВ}$			
5. Період обороту кредиторської заборгованості	$365 \times \text{КЗ ср.} / \text{ЧВ}$			

За результатами розрахунку показників, поданих в табл. 5.1, необхідно зробити наступні висновки:

1) Порівняти тенденцію зміни періоду обороту дебіторської і кредиторської заборгованості. Оптимальною є приблизна рівність цих періодів. Якщо більше значення періоду оборотності дебіторської заборгованості, то це свідчить про низький рівень платежів підприємству. Якщо більше значення періоду обороту кредиторської заборгованості, то це означає, що підприємство може мати труднощі зі своєчасними розрахунками зі своїми постачальниками.

2) Порівняти показники періоду обороту основного і власного капіталу і зробити висновок про обсяг фінансування основних засобів за рахунок власного капіталу.

Оскільки основним "носієм" прибутку підприємства є оборотний капітал, у індивідуальній роботі більш докладно необхідно дослідити періоди обороту кожного його окремого елементу. Методика такого розрахунку наведена в табл. 14. Під час діагностики оборотності оборотного капіталу необхідно звернути увагу на динаміку кожного елементу, визначити, які з них мають найбільший

термін обороту та зробити висновки щодо причин та наслідків затримки руху капіталу у цих елементах. За результатами розрахунків, наведених в табл. 5.2, необхідно побудувати графік, приклад якого наведено на рис. 5.1

Таблиця 5.2 - Період обороту оборотних коштів (дні)

Назва показника	Величи- на за ____ рік	Величина за ____ рік
1. Період обороту всіх оборотних коштів		
2. Період обороту запасів		
3. Період обороту тварин на відгодівлі		
4. Період обороту незавершеного виробництва		
5. Період обороту готової продукції		
6. Період обороту товарів		
7. Період обороту дебіторської заборгованості		
8. Період обороту грошових коштів		
9. Період обороту інших оборотних коштів		
10. Період обороту витрат майбутніх періодів		
11. Період обороту короткострокових фінансових вкладень		

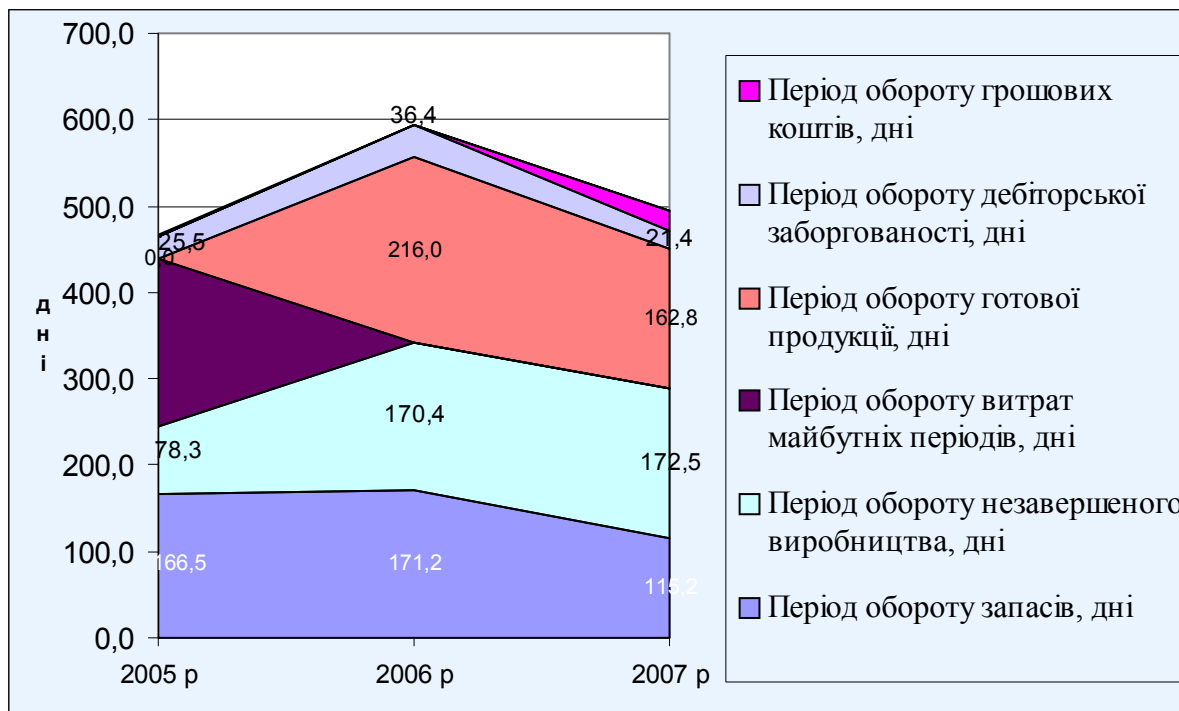


Рис. 5.1. Динаміка періоду обороту оборотного капіталу

6. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека є складним економічним поняттям, що характеризує фінансову спроможність підприємства продовжити свою діяльність на ринку. На цей момент у світовій практиці існує три головні моделі визначення перспе-

ктив діяльності підприємства: визначення фінансової стійкості, оцінка імовірності настання банкрутства та складання матриці фінансової стратегії.

6.1. Діагностика фінансової стійкості

Методика заснована на визначенні надлишку чи нестачі коштів для формування запасів і витрат підприємства. Фактично, ця методика дозволяє визначати можливість забезпечення підприємства для початку наступного виробничого циклу.

Діагностика фінансової стійкості розраховується за станом на початок або кінець року. Виділяють чотири основних типи фінансової стійкості:

1) *Абсолютна стійкість підприємства* характеризується тим, що підприємство своєчасно виконує всі розрахунки, водночас у підприємства залишаються кошти для закупівлі необхідних ресурсів і початку наступного виробничого циклу. При цьому виробничі запаси (Зап) менше суми чистого оборотного капіталу (ЧОК) і короткострокових кредитів банку (КК):

$$\text{Зап} < \text{ЧОК} + \text{КК} \quad (6.1)$$

2) *Нормальна стійкість* характеризує можливість своєчасно розраховуватися із кредиторами, однак такому підприємству може не вистачити коштів для придбання всіх необхідних ресурсів для продовження виробництва. Такі підприємства змушені залучати кредити (товарні або банківські) для закупівлі сировини. При цьому виробничі запаси (Зап) дорівнюють суми чистого оборотного капіталу (ЧОК) і короткострокових кредитів банку (КК):

$$\text{Зап} = \text{ЧОК} + \text{КК} \quad (6.2)$$

3) *Нестійкий фінансовий стан* пов'язаний з порушенням платоспроможності. Для нього характерне залучення джерел тимчасово вільних коштів (Дтм) в оборот.

$$\text{Зап} < \text{ЧОК} + \text{КК} + \text{Дтм} \quad (6.3)$$

У зв'язку з причинами виникнення такого стану виділяють два види фінансової нестійкості:

а) *Нормальна фінансова нестійкість*. Для підприємства з нормальною фінансовою нестійкістю характерна тенденція до зниження всіх фінансових по-

казників діяльності підприємства. Для виходу з такого становища слід здійснювати додаткову емісію або залучати зовнішні інвестиції.

б) *Ненормальна фінансова нестійкість* характерна для підприємств, які не можуть знайти свою ринкову нішу. У них спостерігається неузгоджена динаміка показників: частина показників має позитивну динаміку, а частина – негативну. Можливими варіантами виходу з такої ситуації є:

- диверсифікація виробництва (перепрофілювання);
- скорочення непрофільних чи збиткових підрозділів;
- виробництво продукції, на яку є достатній попит на ринку;
- активна рекламна діяльність;
- додаткове вивчення цільових споживачів.

Як правило, розв'язання проблем для таких підприємств зосереджено перш за все не у фінансовій, а у маркетинговій сфері діяльності.

Фінансова нестійкість вважається нормальною, якщо виконуються наступні умови:

– запаси сировини (С) плюс готова продукція (ГП) дорівнюють або перевищують суму короткострокових позикових коштів, що приймають участь у формуванні запасів (КПК);

$$C + ГП \geq КПК \quad (6.4)$$

– незавершене виробництво (НЗВ) плюс витрати майбутніх періодів (ВМП) дорівнюють або є менше суми чистого оборотного капіталу (ЧОК).

$$НЗВ + ВМП \leq ЧОК \quad (6.5)$$

Якщо ця умова не виконується, то має місце тенденція погіршення фінансового стану.

4) Кризовий фінансовий стан. Підприємство знаходиться на межі банкрутства. Для таких підприємств характерна майже повна відсутність прибутку протягом тривалого періоду часу. Як правило, такі підприємства мають низьку ліквідність. Додаткове вкладення коштів у такі підприємства дає низьку віддачу.

$$\text{Зап} > \text{ЧОК} + \text{КК} + \text{Дтм} \quad (6.6)$$

На підставі розрахованих та наведених у табл. 15 даних визначається тип фінансової стійкості.

Таблиця 6.1 - Показники для оцінки фінансової стійкості

№	Найменування показника	Умовні позначення	На початок 1-ого періоду	На кінець 1-ого, початок 2-ого періоду	На кінець 2-ого, початок 2-ого періоду	На кінець 3-ого періоду
1	Запаси і витрати	Зап				
2	Власний оборотний капітал	ЧОК				
3	Короткострокові кредити банку	КК				
4	Сума ряд.2,3					
5	Тимчасово вільні джерела коштів	Дтм				
6	Сума ряд. 4,5					
7	Фінансовий стан					
8	Запаси сировини	С				
9	Готова продукція	ГП				
10	Сума ряд.8,9					
11	Короткострокові позикові кошти	КПК				
12	Незавершене виробництво	НЗВ				
13	Витрати майбутніх періодів	ВМП				
14	Сума ряд.12,13					
15	Вид фінансової нестійкості					

Розрахунок типу фінансової стійкості проводиться у рядках 1-6 табл. 6.1 за формулами (6.1), (6.5), (6.3) та (6.6). Якщо у якомусь періоді для підприємства властивий **нестійкий фінансовий стан**, то розрахунки продовжуються у рядках 8-15 табл. 6.1 за допомогою формул (6.4) і (6.5) для визначення виду фінансової нестійкості.

6.2. Діагностика імовірності банкрутства

Найбільш поширеною у світовій практиці є методика визначення банкрутства за моделями Альтмана. В літературі частіше визначають дві його моделі для діагностики імовірності банкрутства. Перша модель дозволяє відстежити імовірність банкрутства на конкретну дату (як правило, дату складання балансу) – двофакторна модель Альтмана. Друга модель визначає імовірність банк-

рутства за певний період часу (як правило, місяць, квартал, рік) – п’ятифакторна модель Альтмана.

Показник імовірності банкрутства базується на фінансовій складовій діяльності підприємства. Так, під час розрахунків за двофакторною моделлю підприємство вважається банкрутом, якщо у нього великий обсяг позикового капіталу в підсумку балансу, і воно не може за допомогою наявних коштів і реалізації дебіторської заборгованості погасити кредиторську заборгованість. П’ятифакторна модель також спирається на фінансову складову діяльності. Однак у ній більша увага звертається на формування і розподіл прибутку підприємства. Крім того, у п’ятифакторній моделі використовуються показники результатів від операцій на фондовому ринку (наприклад, курсова вартість акцій).

Сутність двофакторної моделі Альтмана полягає в моделюванні узагальненого показника Z , визначеного на основі коефіцієнтів, що визначаються додатково, за формулою:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_{тл} + 0,579 ПВпк, \quad (6.7)$$

де $K_{тл}$ – коефіцієнт термінової ліквідності,

$ПВпк$ – питома вага позикових коштів у пасивах (див. табл. 6.2).

Якщо $Z > 0$ – імовірність настання банкрутства велика, коли $Z < 0$ – імовірність настання банкрутства незначна.

Таблиця 6.2 - Імовірність настання банкрутства за двофакторною моделлю Альтмана

Найменування показників		Значення			
		На початок 1-ого періоду	На кінець 1-ого, початок 2-ого періоду	На кінець 2-ого, початок 2-ого періоду	На кінець 3-ого періоду
1. Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{тл}$				
2. Питома вага позикових коштів у пасивах	$ПВпк$				
	Z				

П’ятифакторна модель Альтмана відстежує імовірність настання бан-

крутства за допомогою показників, що характеризують як фінансову, так і виробничо-господарську діяльність підприємства. Імовірність настання банкрутства за цією моделлю обчислюється за формулою:

$$Z = 1,21 \cdot x_1 + 1,4 \cdot x_2 + 3,3 \cdot x_3 + 0,6 \cdot x_4 + 0,999 \cdot x_5 \quad (6.8)$$

Про результати виробничо-господарської діяльності підприємства можна робити висновки, ґрунтуючись на даних наступних факторів:

x_1 – визначає питому вагу чистого оборотного капіталу у підсумку балансу підприємства.

x_2 – відстежує результати всієї діяльності підприємства (виробничої і фінансової), зокрема, визначається частка нерозподіленого прибутку в загальній сумі прибутку до оподаткування. У цьому випадку прибуток до оподаткування виступає показником діяльності підприємства за деякий період часу, а нерозподілений прибуток свідчить про позитивні результати діяльності підприємства і наявність вільних коштів. Особливим випадком може бути ситуація, за якої підприємство зазнає непокритих збитків. Значення непокритих збитків у формулі для x_2 беруться зі знаком мінус, що істотно збільшує імовірність настання банкрутства і свідчить про вилучення частини власних коштів.

x_3 – визначає частку балансового прибутку в підсумку балансу підприємства. x_3 свідчить про темпи приросту підсумку балансу підприємства. Даний фактор найбільше впливає на величину показника Z (на імовірність настання банкрутства), тому що наявність стабільного балансового прибутку і стабільне збільшення підсумку балансу свідчить про позитивні тенденції в його розвитку. Однак при збитковій діяльності істотно підвищується імовірність настання банкрутства.

x_4 – відстежує результати фінансової діяльності підприємства й оцінює співвідношення коштів, отриманих від залучення власного капіталу шляхом акціонування і довгострокового і короткострокового позикового капіталу (як правило, банківських кредитів і короткострокової кредиторської заборгованості). Незважаючи на те, що вплив даного фактора найменший, для акціонерних товариств він може бути вирішальним у зв'язку з великим обсягом власних кош-

тів (статутний фонд підприємства).

x_5 – характеризує ринкові можливості підприємства, стабільність попиту на його продукцію або послуги.

Розрахунок факторів наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3 - Імовірність настання банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показник	Формула	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік
x_1			
Середня величина поточних активів			
Середня величина поточних пасивів			
Середній підсумок балансу			
x_2			
Нерозподілений прибуток			
Прибуток до оподаткування (ПП)			
x_3			
x_4			
Курсова вартість акцій (Ка)			
Середня величина позикових коштів			
x_5			
Чиста виручка від реалізації			
Z	$Z=1,21 \cdot x_1+1,4 \cdot x_2+3,3 \cdot x_3+0,6 \cdot x_4+0,999 \cdot x_5$		

Імовірність настання банкрутства за п'ятифакторною моделлю є високою, якщо показник $Z < 1,8$. Якщо $1,8 < Z < 2,7$ – імовірність настання банкрутства середня, якщо $2,7 < Z < 2,99$ – імовірність настання банкрутства невисока, якщо $Z > 2,99$ – імовірність настання банкрутства низька.

За допомогою розрахунку імовірності настання банкрутства неможливо визначити конкретний час у рамках розглянутого періоду, коли настане втрата підприємством фінансової стійкості, а можна лише говорити про більшу чи меншу імовірність того, що така ситуація у розглянутому періоді може мати місце.

У зв'язку з тим, що двофакторна модель враховує меншу кількість показників і обчислюється на конкретну дату, а не на весь період, у розрахунках буває, що імовірність, отримана за двофакторною моделлю, суперечить імовірності, отриманій за п'ятифакторною моделлю. Наприклад, за двофакторною

моделлю імовірність настання банкрутства велика, а за п'ятифакторною моделлю – мала, чи навпаки. У такому випадку орієнтуватися треба на результат, отриманий за п'ятифакторною моделлю.

6.3. Складання матриці фінансової стратегії (матриці Франсона - Романе)

Матриця фінансової стратегії дозволяє визначити обсяг коштів, отриманий підприємством окремо у результаті господарської й фінансової діяльності. До основної господарської діяльності підприємства відносять будь-яку діяльність, пов'язану з виробництвом продукції, вкладенням коштів у виробництво або реалізацію майна. До фінансової діяльності відносять суми, отримані у вигляді надходжень власних коштів (емісія акцій), позикових коштів і відрахування, пов'язані з вартістю придбаного позикового капіталу. Розрахунок показників РФД та РХД доцільно проводити у вигляді табл.6.4 та 6.5.

Таблиця 6.4 - Розрахунок показника результату господарської діяльності

Показник	Умовні позначення	Джерело інформації або формула для розрахунку	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік
<i>1. Додана вартість</i>	<i>ДВ</i>	<i>$ДВ = ТП + ГП_{ср} + НЗВ_{ср} - МВ$</i>			
а) вартість зробленої продукції	ТП				
б) запаси готової продукції	ГП ср				
в) незавершене виробництво	НЗВ ср				
г) вартість спожитих матеріальних засобів виробництва	МВ				
<i>2. Брутто-результат експлуатації інвестицій</i>	<i>БРЕІ</i>				
а) податок на додану вартість	ПДВ				
б) видатки по оплаті праці	ВП				
в) обов'язкові платежі, пов'язані з оплатою праці	ОП				
г) всі податки й податкові платежі, крім податку на прибуток	П				
<i>3. Зміна величини фінансово-експлуатаційних потреб</i>	<i>Δ ФЕП</i>	<i>$Δ ФЕП = ФЕП2 - ФЕП1$</i>			
а) матеріальні запаси на початок періоду	Зап поч				
б) матеріальні запаси на кінець періоду	Зап кін				
в) дебіторська заборгованість підприємства на початок періоду	Дз поч				
г) дебіторська заборгованість підприємства на кінець періоду	Дз кін				
д) кредиторська заборгованість підприємства на початок періоду	Кр поч				
е) кредиторська заборгованість підприємства на кінець періоду	Кр кін				
ж) ФЭП на початок періоду	ФЕП1				
з) ФЭП на кінець періоду	ФЕП2				
4. Виробничі інвестиції	ВІ				
5. Звичайні продажі майна	ПМ				
<i>результат господарської діяльності</i>	<i>РХД</i>	<i>$РХД = БРЕІ - Δ ФЕП - ВІ - ПМ$</i>			

Таблиця 6.5 - Розрахунок показника результату фінансової діяльності

Показник	Умовні позначення	Джерело інформації або формула для розрахунку	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік	Величина за ____ рік
<i>1. Зміна позикових коштів підприємства</i>	<i>ПК</i>	<i>ПК = ПКК - ПKN</i>			
а) позикові кошти підприємства на початок періоду	ПKN				
б) позикові кошти підприємства на кінець періоду	ПКК				
2. Відсотки банку	ВБ				
3. Податок на прибуток	ПП				
4. Виплачені дивіденди	ВД				
5. Суми, отримані від емісії акцій	ЕА				
6. Кошти, вкладені в статутні фонди інших підприємств	УФ				
7. Довгострокові фінансові вкладення	ДФ ср				
8. Отримані відрахування від прибутку заснованих підприємств і доходи від інших довгострокових фінансових вкладень	ОПУ				
РЕЗУЛЬТАТ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	РФД	$РФД = ПК - ВБ - ПП - ВД + ЕА - УФ - ДФ_{ср} + ОПУ$			
РЕЗУЛЬТАТ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	РФХД	$РФХД = РХД + РФД$			

За результатами фінансової (РФД) і господарської діяльності (РХД) розраховується результату фінансово-господарської діяльності підприємства (РФХД). Грунтуючись на значеннях РФД, РХД і РФХД складається матриця фінансової стратегії (рис. 6.1).

	РФД < 0	РФД ≈ 0	РФД > 0
РХД > 0	1 РФХД ≈ 0	4 РФХД > 0	6 РФХД >> 0
РХД ≈ 0	7 РФХД < 0	2 РФХД ≈ 0	5 РФХД > 0
РХД < 0	9 РФХД << 0	8 РФХД < 0	3 РФХД ≈ 0

Рис. 6.1. Матриця фінансової стратегії

Матриця фінансової стратегії необхідна для визначення, як поточного рівня діяльності підприємства, так і можливих стратегій його подальшого розвитку. Вона дозволяє спрогнозувати можливі варіанти розвитку виробництва на 2 - 3 роки, визначити припустимі межі можливостей підприємства.

Залежно від результатів фінансової й господарської діяльності підприємства виділяють 9 типів фінансової стратегії, які об'єднані в 3 групи:

1. **Зона рівноваги** (квадрати 1, 2, 3) – характеризується посередніми результатами діяльності.
2. **Зона успіхів** (квадрати 4, 5, 6) – характеризується позитивним потоком коштів хоча б від одного з видів діяльності.
3. **Зона дефіциту** (квадрати 7, 8, 9) – характеризується відтоком коштів хоча б по одному з видів діяльності.

Якщо РФД або РХД становить не більше 10% (без врахування знака) від показника доданої вартості (табл. 18, рядок 1), то тоді такому показнику приписується знак приблизно дорівнює 0.

Забезпечити постійне ідеальне значення (квадрат 6) РФХД практично неможливо, тому необхідно прагнути втримати підприємство в границях безпечної зони - не нижче зони рівноваги.

Квадрат 1. Батько сімейства. Якщо підприємство перебуває в цьому квадраті, то темпи росту його капіталу менше можливих, тобто задіяні не всі резерви використання ресурсів підприємства. У підприємства спостерігається приплив коштів від господарської діяльності, тобто воно має стабільний прибуток, але цей прибуток осідає на розрахунковому рахунку й не використовується у

вигідних (найбільш ризикових) фінансових операціях.

Можливі напрямки розвитку підприємства можна відстежити за допомогою показників оборотності (табл. 13). Якщо в таблиці 13 відбувається прискорення показників оборотності всього капіталу підприємства, то стан підприємства у *квадраті 1* можна вважати стійким і вдалим для його діяльності, воно має можливість перейти у *квадрат 4*. Якщо показники оборотності уповільнюються, то таке підприємство характеризується старінням виробництва, воно має старе устаткування, зношені основні фонди. Якщо не вкласти додаткові кошти у відновлення основних фондів, то таке підприємство переміститься у *квадрат 7*.

Квадрат 2. Стійка рівновага. Одне із самих вигідних положень для підприємства – не женеться за конкурентами й не є останнім на ринку. Якщо значно зростає виручка (табл. 4), то при сприятливих умовах розвитку (немає конкурентів) при перевищенні зростання прибутку над ростом виручки підприємство може переміститися у *квадрат 5*. При низьких рівнях прибутку існує загроза потрапляння до *квадрата 3*, а при дуже поганих фінансових результатах – *квадрата 8*. Також, додаткові впливи можуть зробити показники оборотності (табл. 13). При прискоренні оборотності всього капіталу існує можливість переходу підприємства у *квадрат 1*, а при великому накопиченні кредиторської заборгованості існує ризик потрапляння до *квадрата 7*.

Квадрат 3. Хитка рівновага. У цьому квадраті важче втриматися, ніж у квадраті 2. Такий рівноважний стан можна зберегти лише за рахунок накопичення заборгованості, тому що виробництво не відпрацьовує вкладені в нього кошти. Для погашення негативного ефекту від зростання кредиторської заборгованості підприємству необхідно:

- 1) вкладати всі позикові кошти у виробництво й погашати тільки з отриманого прибутку;
- 2) прискорити обіг усього капіталу підприємства: для промислових підприємств – прискорити технологічний процес, знизити ціну для кращої реалізації продукції, не надавати покупцям відстрочення пла-

тежу; для торговельних підприємств – знизити ціни, прискорити вкладення коштів у покупку нових товарів;

3) збільшити власний капітал підприємства (випуск додаткових акцій).

Однак, при цьому існує загроза втрати контролю над підприємством.

Якщо підприємству вдається така підтримка й темпи росту рентабельності продажів (таблиця 7) високі, то підприємство може переміститися у *квадрат 5*. У цьому випадку підприємство одержує усе більше коштів від кожного виробничого циклу. При невдалих обставинах діяльності підприємства й подальшому накопиченні заборгованості таке підприємство може переміститися у *квадрат 8*.

Квадрат 4. Рантьє. Підприємство в даному квадраті характеризується тим, що не використовує всі свої потенційні можливості з нарощування оборотних коштів або прискорення їх обігу. Таке підприємство має достатній запас коштів, однак воно вкладає їх не у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм партнерам. При стабільній економічній ситуації, зростанні або навіть стабільному рівні рентабельності і незначній конкуренції на ринку, можливі переміщення у *квадрат 1*, а при погіршенні показників - у *квадрат 7*. При значному зростанні рентабельності і прискоренні оборотності коштів, що супроводжуються значними зовнішніми виплатами, підприємство може переміститися у *квадрат 2*. Із квадрата 4 підприємство може переміститися тільки в гірші квадрати. Це тупиковий напрямок розвитку. За рахунок фінансової діяльності підприємство може лише втримуватися в цьому квадраті, але не може поліпшити своє фінансове становище.

Квадрат 5. Атака. Підприємство характеризується накопиченням заборгованості, хоча поточне фінансове становище цього й не вимагає. Для таких підприємств можливе збільшення інвестиційної активності або диверсифікованість виробництва. При вдалому веденні справ, підвищенні рівня рентабельності, що супроводжується накопиченням значних обсягів заборгованості таке підприємство може переміститися у *квадрат 2*. При зниженні рентабельності підприємство переміститися у *квадрат 8*. Якщо підприємство за рахунок накопи-

чених позикових коштів починає вкладати гроші в розширення виробництва, виробництво нових видів продукції, скупку інших підприємств, це приводить до значного сумарного зростання прибутку й створенню холдингу. Завдяки цьому таке підприємство може переміститися у квадрат 6.

Квадрат 6. Материнське товариство. Підприємство в цьому квадраті створює безліч дочірніх компаній. Фінансування й створення таких компаній відбувається найчастіше з позикових коштів, тому в цей квадрат можна потрапити лише із квадрата 5 при диверсифікації виробництва. Якщо питома вага позикових коштів дуже велика, то існує тенденція до переміщення такого підприємства у квадрат 4. Якщо конкуренція на ринку зростає, а майно підприємства старішає, то можливе переміщення у квадрат 5. Квадрат 6 - самий оптимальний і самий важкий фінансовий стан з його підтримки. З нього можна переміститися лише в нижню частину матриці фінансової стратегії.

Квадрат 7. Епізодичний дефіцит. Такий стан спостерігається при неузгодженості строків надходження й споживання інвестицій. Час від часу поточне значення чистого оборотного капіталу на такому підприємстві буде негативним. Якщо темпи росту рентабельності (таблиця 7) високі, то підприємство зміститься у *квадрат 2*. Якщо темпи росту рентабельності малі, то можливе зміщення у *квадрат 8*, а при тривалих негативних тенденціях – у *квадрат 9*.

Квадрат 8. Дилема. Підприємство характеризується тим, що, не зважаючи на збільшення заборгованості, воно постійно має нестачу ліквідних коштів. При високих показниках рентабельності продажів і рентабельності капіталу підприємства можливий зсув у *квадрат 7*. Однак якщо показники рентабельності знижуються й доходять до негативних значень, то таке підприємство може зміститися у *квадрат 9*.

Квадрат 9. Кризовий стан. Діяльність підприємства характеризується негативними значеннями як виробничої, так і фінансової діяльності, а отже - рентабельність негативна, оборотність коштів дуже велика, умови ліквідності не виконуються. Подальше залучення позикових коштів таким підприємством стає неможливим. Для поліпшення ситуації можливо:

- 1) продаж майна підприємства або рятування від неліквідної частини основних коштів. Цим ми поліпшуємо показник РФД і, завдяки цьому, підприємство може переміститися у *квадрат 8*;
- 2) можлива реструктуризація й дроблення фірми на більше дрібні, кожна з яких, за рахунок зменшення сумарного боргу розраховуючи на 1 фірму попадає у *квадрат 7*.

7. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Проведення діагностики середовища

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в певному середовищі. Кожна дія всіх без виключення підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо середовище допускає її здійснення. Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Зовнішнє середовище є джерелом, що живить підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе одержати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволяло б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення своєї мети, і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі.

7.2. Зовнішнє середовище

Виділяють наступні основні типи зовнішнього середовища, які в певній мірі властиві автомобільним фірмам:

1. Середовище, що змінюється, яке характеризується швидкими змінами. Це можуть бути технічні інновації, економічні зміни (зміна рівня інфляції), зміни законодавства, нововведення в політиці конкурентів і т.п. Таке нестабільне середовище, яке створює великі труднощі для управління, властиве українському ринку.

2. Вороже оточення, що створюється жорсткою конкуренцією, боротьбою за споживачів і ринки збуту. Таке середовище властиве, наприклад, автомобільній промисловості США і країн Західної Європи, США і Японії.

3. Різноманітне оточення властиве глобальному бізнесу. Типовим прикладом глобального бізнесу є фірма Bosch, що працює в багатьох країнах з багатьма автомобільними фірмами і окремими клієнтами, що говорять на різних мовах, з різноманітними культурами і запитам споживачів. Це різноманітне оточення впливає на діяльність фірми, на її політику дії на споживачів.

4. Технічно складне середовище. У такому середовищі розвивається електроніка, обчислювальна техніка, телекомунікації, які вимагають складної інформації і висококваліфікованого обслуговуючого персоналу. Стратегічне управління підприємствами в технічно складному середовищі повинно бути орієнтовано на інновації, оскільки вироби в цьому випадку швидко застарівають.

Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) складається з двох частин (рис. 7.1):



Рис. 7.1. Зовнішнє середовище бізнесу

- макросередовище (або віддалене оточення);
- мікросередовище (галузеве або ближнє оточення).

Мікросередовище включає всі зацікавлені групи, які прямо впливають або знаходяться під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства. Це співробітники, акціонери, постачальники, конкуренти, покупці, кредиторі, профспілки, торгові, страхові, фінансові організації та, що є дуже актуальним для України, органи місцевої влади та контролюючі органи.

Макросередовище включає загальні чинники, які прямо не стосуються короткострокової діяльності підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення. Стратегічними чинниками макросередовища вважаються: природні, економічні, політичні фактори, вплив науково-технічного прогресу та соціально-демографічного середовища.

Оскільки кількість чинників макросередовища є достатньо велика, то для їх аналізу фахівці рекомендують обмежитися лише тими сферами, які справляють істотний вплив на діяльність підприємства. Вважається, що корисно розглянути чотири вузлові напрями, аналіз яких одержав назву PEST-аналіз (табл. 7.1). PEST – по перших буквах англійських слів political-legal (політико-правові) economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological forces (технологічні чинники).

Таблиця 7.1 PEST-аналіз діяльності підприємства

Політико-правові чинники:	урядова стабільність; податкова політика і законодавство в цій сфері; антимонопольне законодавство; закони по охороні природного середовища; регулювання зайнятості населення; зовнішньоекономічне законодавство; позиція держави по відношенню до іноземного капіталу; профспілки і інші групи тиску (політичного, економічного і т. п.)
Економічні чинники:	тенденції валового національного продукту; стадія ділового циклу; процентна ставка і курс національної валюти; кількість грошей в обігу; рівень інфляції; рівень безробіття; контроль над цінами і заробітною платнею; ціни на енергоресурси; інвестиційна політика
Соціокультурні чинники:	демографічна структура населення; стиль життя, звичаї і звички; соціальна мобільність населення; активність споживачів
Технологічні чинники:	витрати на НДДКР з різних джерел; захист інтелектуальної власності; державна політика в області НТП; нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей)

Зміни макросередовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, впливаючи на елементи мікросередовища. Тому метою аналізу мак-

росередовища є відстежування (моніторинг) і аналіз тенденцій (або подій), які можуть вплинути на потенційну ефективність його стратегії.

7.3. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища

Підприємства, що діють у визначеному і невизначеному зовнішньому становищах, управлятимуться і регулюватимуться по-різному, з урахуванням їх структури і типу використовуваної системи управління. Також важливо і те, щоб структура або система управління підприємства відповідала зовнішньому середовищу, в оточенні якого воно знаходиться.

Велика кількість зацікавлених в діяльності підприємства груп створює складнощі в управлінні, пов'язані з тим, що кожна група використовує власні критерії оцінки функціонування підприємства, оцінює діяльність керівників з погляду своїх інтересів (табл. 7.2).

Таблиця 7.2. - Критерії оцінки діяльності підприємств з боку зацікавлених груп

Зацікавлені групи	Критерії оцінки
Покупці	Співвідношення споживчих властивостей і ціни товару, доступність товару, сервіс
Акціонери	Ринкова вартість цінних паперів, дивіденди, вплив на управління підприємством
Урядові органи	Виконання законів, сплата податків, підтримка урядових програм
Профспілки	Рівень заробітної платні, стабільність зайнятості, умови праці і можливості професійного зростання
Кредитори	Надійність, виконання умов контрактів
Постачальники	Швидкість (своєчасність) виконання платежів, стабільність замовлень
Конкуренти	Швидкість проникнення на галузеві ринки, інновації, конкурентні переваги
Громадськість	Внесок у розвиток суспільства через сплату податків, добродійність, створення робочих місць, мінімум негативної дії на природне середовище

У тому ступені, в якому зацікавлена група не задоволена результатами роботи підприємства, вона чинитиме тиск на нього з метою зміни ситуації. З цим, власне, і стикаються багато українських підприємств, оскільки супереч-

ність інтересів різних груп необхідно враховувати при ухваленні будь-якого стратегічного рішення.

У наших умовах можна припустити, що пріоритет поки мають керівники підприємств, урядові органи, а також власники контрольних пакетів акцій. Неспівпадання їх інтересів приводить до конфліктів, які періодично обговорюються в засобах масової інформації. Решта груп зацікавлених осіб поки не має такого сильного впливу на ухвалення управлінських рішень.

7.4. Внутрішнє середовище

Якщо зовнішнє середовище характеризується відносинами з постачальниками, замовниками і конкурентами, - тобто зрештою можливостями і погрозами, то внутрішнє середовище - сильними і слабкими сторонами самого підприємства. Визначення цих сторін називається аналізом організаційних ресурсів, або внутрішнім аналізом.

Внутрішній аналіз - це велика кількість взаємозв'язаних змінних, які можуть бути об'єднані в декілька груп.:

- цілі (завдання);
- структура організації;
- фінансові ресурси;
- трудові ресурси;
- виробнича діяльність;
- збут;
- дослідження і розробки;
- системи і процедури.

Більш докладно методи аналізу середовища будуть розглянуті далі.

8. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОТИСТОЯННЯ ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ

8.1. Конкурентні переваги та їх види

Підприємство може успішно існувати і розвиватися в довгостроковій перспективі тільки в тому випадку, якщо його продукт володіє конкурентними перевагами. Створювати ж конкурентні переваги і покликане стратегічне управління.

Конкурентна перевага (КП) — це положення підприємства на ринку, що дозволяє йому долати сили конкуренції і привертати покупців. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства або особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, зазвичай, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Підприємство повинно мати декілька (чотири - п'ять) конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія (наприклад, монополія у сфері перевезень електротранспортом у містах);
- патенти, ноу-хау, секретність;
- ексклюзивний доступ до джерел сировини або комунікацій тощо.

Існує безліч напрямів досягнення конкурентних переваг, або ділових стратегій, але найбільш загальними є:

- лідерство у витратах (собівартості продукції);
- диференціація продукції;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця);
- синергізм.

Перші три напрями М. Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальність по відношенню до застосування у різних видах бізнесу (рис. 8.1).

Вся галузь КОНКУРЕНТНЕ ОХОПЛЕННЯ	1. Лідерство у витратах	2. Диференціація продукції
	3 А. Фокусування на витратах	3 Б. Фокусування на диференціації продукції
Сегмент ринку	Низькі витрати продукції	Диференціація

Рис. 8.1. Три загальні стратегії (за М. Портером):

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються і утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду чинників.

1. Джерела конкурентних переваг.

– переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у підприємства високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, розвиненого маркетингу, використання новітніх технологій, тощо);

– переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не такі стійкі як перші, оскільки легко можуть бути скопійовані конкурентами.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. За наявності явних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає імовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити підприємство цих переваг.

3. Інновації. Інноваційний процес дозволяє підприємствам переходити до реалізації конкурентних переваг вищого рангу і збільшувати кількість їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для придбання нового. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, оскільки створює бар'єри для імітаторів.

Для збереження або, навпаки, зміни конкурентних переваг у зв'язку із змінами конкурентного середовища і переваг споживачів необхідний постійний моніторинг дій конкурентів і відстеження змін споживчих переваг.

8.2. Стратегія створення конкурентних переваг

Існує і інша теорія стратегії створення конкурентних переваг. За нею можна визначити наступні групи переваг:

1) Лідерство в ціні. Основними джерелами створення цінових переваг є: раціональне ведення справ на основі накопиченого досвіду; економія на масштабі за рахунок зниження витрат на одиницю продукції при зростанні обсягу виробництва (перевезень); оптимізація внутрішньофірмових зв'язків, що сприяє зниженню загальнофірмових витрат; оптимізація діяльності підприємства у часі; географічне розміщення діяльності підприємства, що дозволяє добиватися зниження витрат за рахунок використання місцевих особливостей.

2) Диференціація (Індивідуалізація). Стратегія диференціації спрямована на те, щоб зробити продукт (послугу) відмінним від конкурентів. Підхід до індивідуалізації може приймати різні форми (в т.ч. імідж, торгову марку, технологію, відмінні риси, особливі послуги покупцям тощо). Індивідуалізація вимагає серйозних досліджень і розробок, а також стійкого збуту. Потенційним ризиком цієї стратегії є зміни на ринку або випуск аналогів конкурентами, які зруйнують конкурентну перевагу, здобуту підприємством.

3) Концентрація уваги на інтересі конкретних споживачів (Фокусування). Завданням цієї стратегії є концентрація на конкретній групі споживачів або сегменті ринку. Передбачається, що організація може обслуговувати вузьку цільову групу краще, ніж її конкуренти, що обслуговують масовий ринок. Така позиція забезпечує захист від всіх конкурентних сил.

4) Стратегія синергізму — це стратегія отримання конкурентних переваг за рахунок поєднання двох або більшого числа одиниць (господарських підрозділів) бізнесу в одних руках. Стратегія синергізму припускає підвищення ефективності діяльності за рахунок сумісного використання ресурсів (синергія технологій і витрат), ринкової інфраструктури (сумісний збут) або сфер діяльності (синергія планування і управління). Значення стратегії синергізму полягає в тому, що вона допомагає одержати вищу рентабельність виробництва при взаємозв'язку одиниць бізнесу, ніж у випадку, коли вони управляються роздільно.

8.3. Стратегічні групи конкурентів

Стратегічна група конкурентів — це безліч підприємств, що змагаються, в певній галузі, що мають загальні риси. Такими рисами можуть бути схожі

стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, схожі товари, канали збуту, сервіс і інші елементи маркетингу. Встановити стратегічну групу — означає визначити бар'єри, які відокремлюють одну групу від іншої. Такими бар'єрами можуть бути розмір підприємств, диференціація товарів, спеціалізована робоча сила, унікальні технології, наявність патентів і т.п. На ринку автотранспортних підприємств можна виділити, наприклад, такі групи:

- невеликі приватні АТП, що займаються пасажирськими перевезеннями;
- великі АТП, що займаються пасажирськими перевезеннями, в т.ч. і між-міськими;
- АТП, що займаються вантажними перевезеннями.

Зазвичай аналіз стратегічних груп конкурентів проводиться як додаток до загального аналізу конкурентної боротьби між підприємствами. На його основі можна зробити такі висновки:

1. Підприємства однієї стратегічної групи є очевиднішими конкурентами, ніж підприємства різних груп. Звичайно жорстка конкурентна боротьба йде усередині групи.

2. Підприємства в різних стратегічних групах матимуть різні конкурентні переваги і потенційну прибутковість.

3. Зміна ринкових умов нерідко може мати різний ефект для різних груп, зокрема може стимулювати фірми до переходу в інші стратегічні групи.

4. Збільшення числа стратегічних груп в галузі може підсилювати конкуренцію.

Наочною формою уявлення про галузь в цілому і про окремі стратегічні групи конкурентів є позиційні карти (поля позиціонування). Приклад побудови такої карти наведено на рис. 8.2.

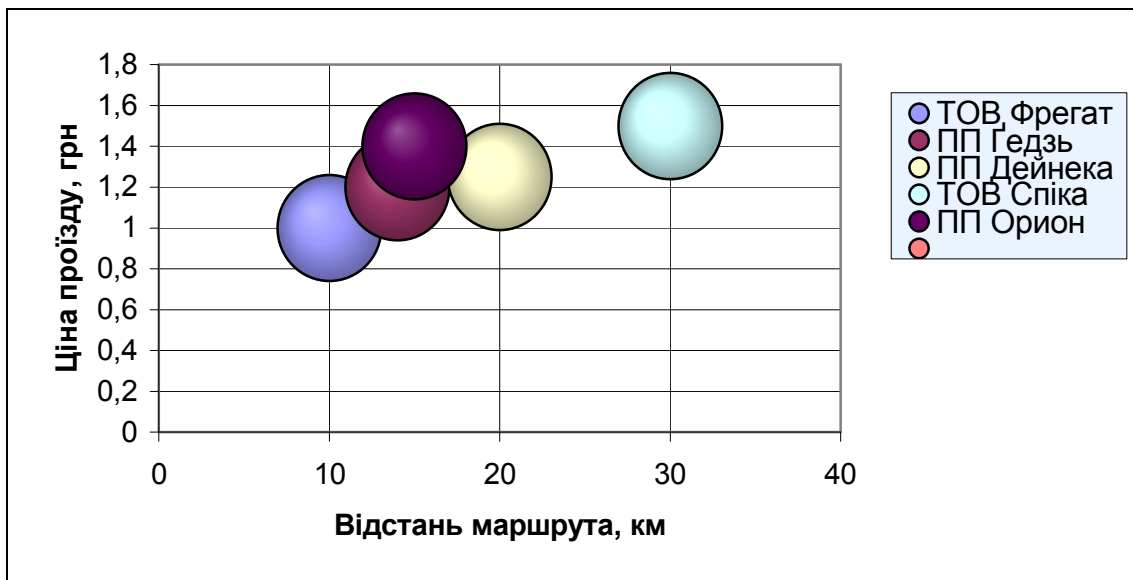


Рис. 8.2. Поле позиціонування автоперевізників, що користуються автомобілями ГАЗель на ринку м. Києва .

Побудова позиційної карти є послідовністю наступних кроків:

1. Вибрати розмірність, тобто вибрати вагомі характеристики, що дозволяють диференціювати різні підприємства в галузі. В даному випадку такими характеристиками є ціна і якість продукції.

2. На основі попереднього дослідження і аналізу класифікувати підприємства відповідно до заданих характеристик.

3. Підприємства зі схожими характеристиками об'єднати в стратегічні групи. В ідеальному випадку розмір круга, що відображає кожну групу, повинен бути прямо пропорційним об'єму продажів групи у відповідній області позиційної карти.

Підприємства однієї стратегічної групи є очевидними суперниками, тоді як підприємства з розташованих далеко один від одного груп навряд чи взагалі можуть конкурувати.

9. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА І ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

9.1. Сутність діагностики конкурентоспроможності підприємства і його продукції

Діагностика конкурентоспроможності підприємства і його продукції припускає оцінку ключових дій на нинішній і майбутній стан підприємства через визначення мети, завдань, очікувань, повноважень; зовнішньої обстановки; внутрішніх ресурсів.

Мета діагностики конкурентоспроможності підприємства і його продукції — виявлення погроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства. Добре проведена бізнес-діагностика діяльності підприємства дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, є відправною точкою розробки стратегії підприємства. Разом з тим стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, в якому працює підприємство, що припускає здійснення маркетингових досліджень.

9.2. Цілі і основні етапи діагностики конкурентоспроможності підприємства і його продукції

Учені і практики розробили ряд аналітичних методів і моделей, які можуть бути корисними при діагностиці конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Найбільш відомі серед них матриці портфельного аналізу: Бостонської консультативної групи (БКГ), SWOT, консультативних фірм McKinsey і Arthur D. Little.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові або перспективні її напрями і скорочення або припинення інвестицій в неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них.

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства (по аналогії з розміщенням капіталів у фінансовій сфері) розроблені в 60-і роки ХХ століття для вирішення завдань стратегічного управління на корпоративному рівні і є одними з небагатьох спеціалізованих методів стратегічного менеджменту. Теоретичною базою портфельного аналізу є концепція життєвого циклу товару.

Портфельний аналіз призначений для вирішення наступних проблем:

1) узгодження стратегій бізнесу або стратегій господарських підрозділів підприємства. Він покликаний забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами з швидкою віддачею і напрямками, що готують майбутнє;

2) розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;

3) аналіз портфельного балансу;

4) встановлення виконавчих завдань;

5) проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація і інші дії по зміні управлінської структури підприємства, розширенню або скороченню бізнесу).

Головними достоїнствами портфельного аналізу є можливість логічної структуризації і наочного віддзеркалення стратегічних проблем підприємства, відносна простота представлення результатів, акцент на якісні сторони аналізу.

У всіх матрицях портфельного аналізу по одній осі визначається оцінка перспектив розвитку ринку, по іншій — оцінка конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства.

Зазвичай процес портфельного аналізу йде по одній схемі.

1. Всі види діяльності підприємства (асортимент продукції) розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу.

2. Визначається відносна конкурентоспроможність цих одиниць бізнесу і перспективи розвитку відповідних ринків.

3. Розробляється стратегія кожної одиниці (бізнес-стратегія) бізнесу, і одиниці бізнесу зі схожими стратегіями об'єднуються в однорідні групи.

4. Керівництво оцінює бізнес-стратегії всіх підрозділів підприємства з погляду їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, потрібні кожному підрозділу. На основі такого порівняльного аналізу можливе ухвалення рішень про коректування стратегій бізнесу

Портфельні матриці дозволяють узагальнити результати розробки стратегії і представити їх в наочній формі, хоча вони вимагають повної і надійної інформації про стан ринку, про сильні і слабкі сторони підприємства і його основних конкурентів. Побудова портфельних матриць припускає проведення великої роботи по сегментації ринку, по збору інформації, яка може бути відсутньою в явному вигляді.

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє.

Відмінності методів портфельного аналізу полягають в підходах до оцінки конкурентних позицій стратегічних одиниць бізнесу і привабливості ринку.

9.3. SWOT аналіз і стратегічна діагностика

У 1963 році в Гарварді професор К. Ендрюс вперше публічно озвучив аббревіатуру SWOT, яка була складена за початковими буквами англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (погрози). За кожною з цих ознак формується список характеристик зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію, в якій знаходиться підприємство. Наприклад:

Сильні сторони – це те, що дозволяє підприємству, отримувати гору у конкурентній боротьбі: компетентність; фінансові ресурси; висока кваліфікація; хороша репутація; відомий лідер на ринку; захищеність від сильного конкурентного тиску; відповідна технологія; переваги у області витрат тощо.

Слабкі сторони – це те, що знижує конкурентні переваги підприємства: застаріле устаткування; нижча прибутковість; недоліки управління; уразливість по відношенню до конкурентного тиску; відставання в області досліджень і розробок; дуже вузька спеціалізація тощо.

Можливості – це позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть привести до збільшення обсягу продажів і прибутку. Це, наприклад, зменшення неплатежів, зростання доходів населення і підприємств, ослаблення позицій конкурентів тощо. Завдання аналізу полягає в тому, щоб виділити реальні можливості, на основі яких можна забезпечити конкурентну перевагу підприємства. Як правило, можливості є наслідками сильних сторін підприємства.

Погрози – це негативні тенденції і явища, які можуть привести до значного зменшення обсягу продажів і прибутку. Це зниження купівельної спроможності населення і підприємств, посилення конкуренції на ринку, несприятливі демографічні зміни, посилення державного регулювання тощо. Як правило, погрози є наслідками слабких сторін підприємства.

Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін підприємства, а також погроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Зліва виділяється два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), в які виписуються всі виявлені на першому етапі аналізу сторони підприємства. У верхній частині матриці також виділяється два блоки (можливості і погрози), в які виписуються всі виявлені можливості і погрози. На перетині блоків утворю-

ється чотири поля: сила і можливості; сила і погрози; слабкість і можливості; слабкість і погрози. Приклад побудови SWOT – аналізу автотранспортного підприємства наведений у табл. 9.1.

Таблиця 9.1. - SWOT - аналіз діяльності автотранспортного підприємства

	<u>Можливості:</u>	<u>Загрози:</u>
1	2	3
Аналіз SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту перевезень. 2. Використання нового рухомого складу. 3. Наявність резервів висококваліфікованих фахівців на ринку робочої сили. 4. Залучення нових замовників. 5. Можливість перейти в групу з кращою стратегією. 6. Використання прогресивних інформаційних технологій, підвищення рівня інформованості про ринок, потенційних замовників, конкурентів. 7. Економія витрат за рахунок масштабів перевезень. 8. Тривале обслуговування постійних замовників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень ринкового попиту і ще більше його зниження. 2. Високий рівень існуючої конкуренції і поява нових конкурентів. 3. Неплатоспроможність більшості потенційних споживачів. 4. Тривала відсутність замовлень. 5. Зміна в запитаннях споживачів. 6. Несприятлива політика уряду. 7. Зміна технологій. 8. “Закріплення” за замовником окремих маршрутів. 9. Зміна стратегії конкурентів.

1	2	3
<p><u>Сильні сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент послуг і орієнтованість керівництва на його оновлення. 2. Високий рівень кваліфікації персоналу. 3. Високий рівень якості робіт, що виконуються. 4. Стабільність і ефективність організаційної структури управління. 5. Наявність постійних замовників. 6. Мобільність і гнучкість у впровадженні різноманітного роду інновацій. 	<p>Розробка стратегій по використанню сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, що з'явилися в зовнішньому середовищі.</p>	<p>Розробка стратегій, що припускають використання сили організації для усунення загроз.</p>
<p><u>Слабкі сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність ясних стратегічних напрямків. 2. Низька ринкова частка. 3. Нестаток власних коштів. 4. Недоступність кредитів. 5. Відсутність власних основних фондів. 6. Невисокий рівень рентабельності. 7. Слабке використання засобів маркетингу. 8. Консерватизм мислення керівництва. 9. Відсутність точної інформації про ринок, споживачів і конкурентів. 	<p>Побудова стратегій таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати подолати наявні в організації слабкості.</p>	<p>Вироблення таких стратегій, що дозволили б організації позбавитися від слабостей і спробувати подолати наявну над ній загрозу.</p>

Можлива також спрощена побудова матриці SWOT – аналізу. У ній кожній сильній стороні відповідає лише одна можливість, і, відповідно, кожній слабкій – одна загроза. Така побудова суттєво спрощує процедуру складання матриці та дозволяє більш чітко з'ясувати становище підприємства за якимось одним напрямком його діяльності наприклад, фінансовим.

9.3. Матриця Бостонської консультаційної групи

В основі матриці Бостонської консультаційної групи (матриці частки ринку, матриці БКГ) лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої

товар в своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар - "проблема"), зростання (товар - "зірка"), зрілість (товар - "дойна корова", або "грошовий мішок") і спад (товар - "собака"). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також міняються: негативний прибуток змінюється його зростанням і потім поступовим зниженням.

Для побудови матриці БКГ по горизонтальній осі вказуються значення відносної частки ринку, по вертикальній осі – темпи зростання ринку. Далі, розділивши дану площину на чотири частини одержуємо матрицю (рис. 6.1). Вважається, що кожний з квадрантів матриці описує істотно різні ситуації, що вимагають особливого підходу з погляду фінансування і маркетингу. Значення змінної "частка ринку" відокремлює продукти - ринкові лідери від послідовників. Значення по осі ординат можуть ранжуватися за критерієм 10%, тобто ті, що перевищують 10% розглядаються як високі.

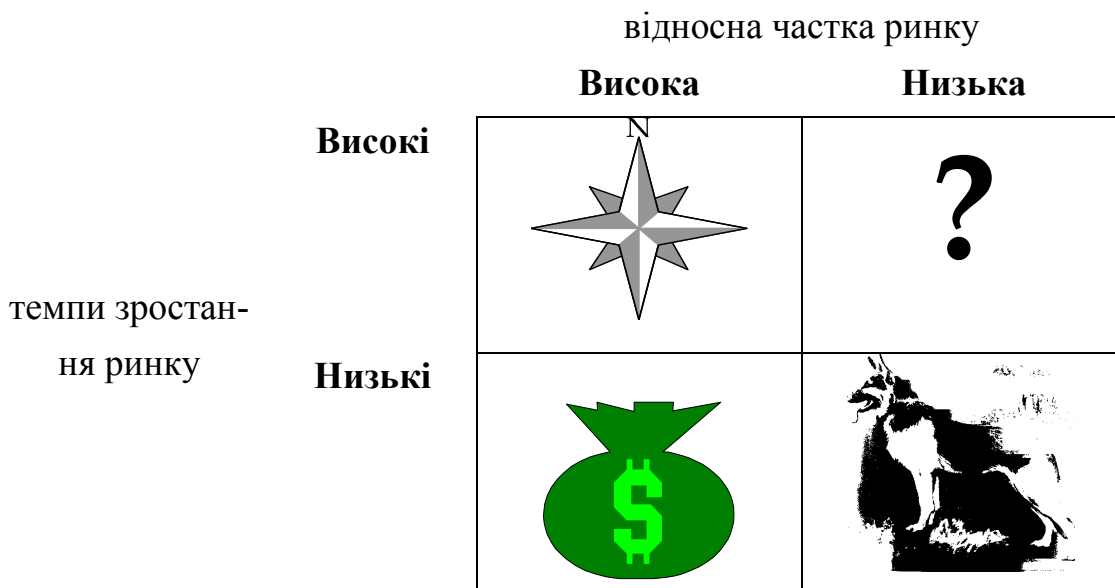


Рис. 9.1. Матриця Бостонської консультативної групи:

У категорію товарів - зірок можуть потрапити як нові продукти, так і нові товарні марки продукції підприємства. Ризик фінансових вкладень в цю групу найбільш великий. Товари - зірки – це ринкові лідери, що знаходяться, як правило, на піку свого продуктового циклу. Вони самі приносять достатньо коштів, для того, щоб підтримувати високу частку ринку, що динамічно розвивається. Але не зважаючи на стратегічно привабливу позицію даного продукту, його чистий грошовий дохід достатньо низький, оскільки потрібні істотні інвестиції

для забезпечення високих темпів зростання. У керівництва існує спокуса зменшити інвестиції в цілях збільшення поточного прибутку, проте це може виявитися недалекоглядним, оскільки в довгостроковій перспективі даний продукт може перетворитися на товар – грошовий мішок. У цьому сенсі важливі майбутні доходи товару - зірки, а не поточні.

Коли темп зростання ринку уповільнюється, товари - зірки стають грошовими мішками. Це продукти, або одиниці бізнесу, що займають лідируючі позиції на ринку з низьким темпом зростання. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають великих інвестицій і забезпечують значні позитивні грошові потоки. Такі одиниці бізнесу не тільки окупають себе, але і забезпечують фонди для інвестування в нові проекти, від яких залежить майбутнє зростання підприємства. Для того, щоб феномен товарів-грошових мішків повною мірою використовувався в інвестиційній політиці підприємства, необхідне компетентне управління продуктами, особливо у сфері маркетингу. Конкуренція в автотранспортній галузі дуже жорстка. Тому необхідні постійні зусилля, направлені на підтримку частки ринку і пошук нових ринкових ніш.

Товари - «собаки» – це продукти, які мають низьку частку ринку і не мають можливостей зростання, оскільки знаходяться в непривабливому становищі (зокрема, через високий рівень конкуренції). Чисті грошові потоки у таких одиниць бізнесу нульові або негативні. Якщо немає особливих обставин (наприклад, даний продукт є доповнюючим для товару – «грошового мішка» або «зірки»), то від цих одиниць бізнесу слід позбавлятися.

Таким чином, бажана послідовність розвитку продуктів наступна:
«Проблема» —>«Зірка» —>«Грошовий мішок» (і якщо неминуче) —> «Собака»

Реалізація такої послідовності залежить від зусиль, направлених на досягнення збалансованого портфеля, яке передбачає зокрема рішучу відмова від неперспективних продуктів. У ідеалі збалансований номенклатурний портфель підприємства повинен включати 2—3 товара-«корови», 1—2 «зірки», декілька «проблем» як заділ на майбутнє і, можливо, невелику кількість товарів-«собак». Типовий незбалансований портфель має, як правило, один товар-«корову», багато «собак», декілька «проблем», але не має товарів-«зірок», здатних зайняти місце «собак». Надлишок старіючих товарів («собак») указує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно хороші. Надлишок нових товарів може привести до фінансових проблем.

9.4. Модифікована матриця БКГ

Дослідження показали, що високоприбутковий портфель підприємства може бути незбалансованим з погляду внутрішньофірмового перерозподілу грошових потоків і, навпаки, чудово збалансований портфель може опинитися низькоприбутковим або навіть збитковим. Крім того, західна практика конкурентної боротьби показала, що одностороннє проходження стратегії домінування на ринку і зниження витрат може мати катастрофічні наслідки для підприємства. Вважається, що в нових реаліях успіху добиваються лише ті підприємства, які зуміли вчасно розпізнати тенденції розвитку ринку і пристосуватися до нових умов діяльності шляхом створення унікальних конкурентних переваг.

Згідно з цими висновками Бостонська консультативна група модифікувала свою матрицю (рис. 6.2), використовуючи два критерії:

- розміри конкурентних переваг, які визначають структуру конкуренції в галузі (фрагментарна або концентрована конкуренція);
- кількість способів реалізації конкурентних переваг, що дорівнює кількості стратегічних підходів, що використовуються в галузі.

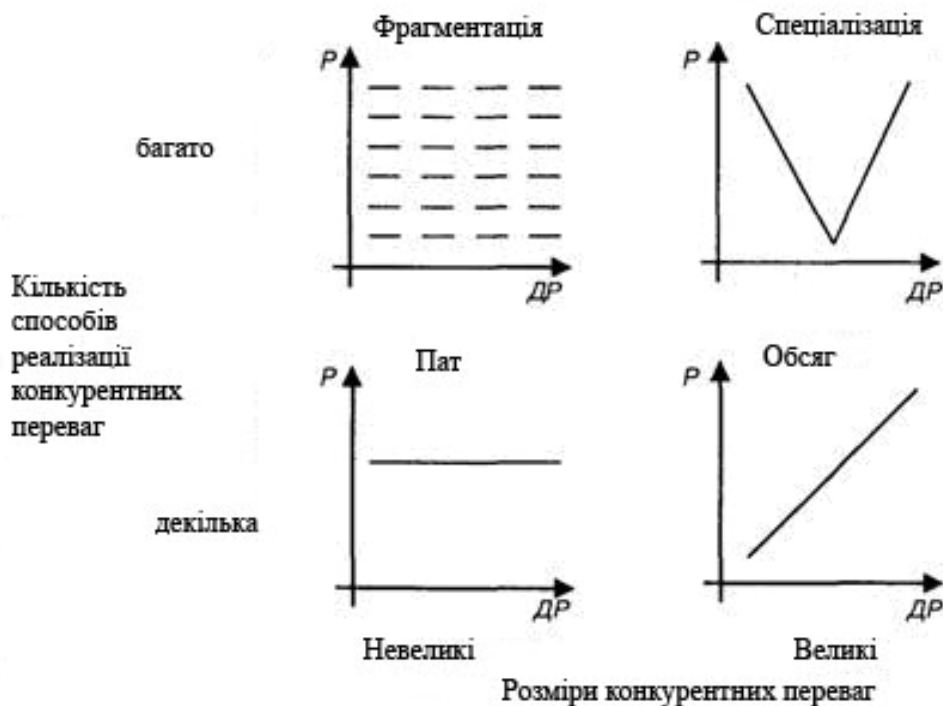


Рис. 9.2. Модифікована матриця БКГ:

Пояснення: P – рентабельність інвестицій; $ДР$ – частка ринку

У модифікованій матриці БКГ всі види діяльності діляться на чотири види. Для кожного виду пропонується своя стратегія, яка визначається взаємозв'язками між нормою прибутковості інвестицій і долею ринку підприємства.

1) Обсяг (концентрована діяльність). У підприємства існує декілька потенційно дуже важливих джерел конкурентних переваг, проте диференціація продукції недостатньо стабільна і рентабельна. Для таких виробництв виправдана стратегія зниження витрат і домінування на ринку (концентрації виробництва). Для них існує тісний позитивний зв'язок між часткою ринку і прибутковістю.

2) Пат (безперспективна конкурентна діяльність). У підприємства існує декілька шляхів конкуренції, але вони не забезпечують значних конкурентних переваг, тобто не можна застосувати ні ефект масштабу виробництва, ні ефект диференціації продукції. Всі виробники (незалежно від їх розміру) задовольняються низькою прибутковістю. Ціна є ключовою характеристикою для покупців. У цих умовах важливо здійснювати суворий контроль над витратами і вести пошук зовнішніх джерел фінансування. Вся галузь може опинитися у важкому стані, єдиним виходом з якого може стати зміна характеру діяльності.

3) Фрагментація. До цієї категорії відносяться ті види діяльності, для яких не існує однозначних зв'язків між часткою ринку і прибутковістю (наприклад, послуги ресторанів, виробництво одягу, торгівля коштовностями). У них може бути багато джерел конкурентних переваг (місцезнаходження, якість продукції, рівень сервісу і т. і.). Відмінності між підприємствами полягають в тому, які конкретно шляхи реалізації конкурентних переваг з безлічі доступних альтернатив вони вибирають.

4) Спеціалізація. Тут повною мірою виявляються обидва ефекти: масштабу виробництва і диференціації продукції. Підприємства прагнуть використовувати економію на масштабі на всіх стадіях виробничого циклу, одночасно добиваючись, по можливості, більшої диференціації продукції на його завершальних стадіях. Така ситуація характерна для автомобілебудування: максимальна стандартизація різних складових автомобіля (мотор, коробка передач і т. п.) на стадії збірки і диференціація дизайну автомобіля, його оснащення, а також системи збуту, маркетингу. Вважається, що в спеціалізованих галузях підприємства мають різні, але істотні переваги, тому успіх підприємства не залежить від розміру. У цих галузях також використовується стратегія фокусування (наприклад, випуск виключно престижних автомобілів Mercedes фірмою Daimler-Chrysler).

Пропонована модифікація портфельного аналізу, як видно з її назви, в більшій мірі, ніж попередні підходи, орієнтована на зовнішнє оточення підприємства. Вона показує, що найбільш переважною на сучасному ринку стає спеціалізація підприємств, підкріплена стратегіями диференціації продукції, фокусування і низьких витрат.

9.5. Матриця McKinsey — General Electric

Інший різновид портфельної матриці, що одержав назву «Екран бізнесу», був розроблений консультативною групою McKinsey спільно з корпорацією General Electric. Вона складається з дев'яти частин і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі і «силі конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу (рис. 9.3).

		100				
Привабливість галузі	Висока	ЗНАК ПИТАННЯ (В - селективне зростання)	ПЕРЕМОЖЕЦЬ	ПЕРЕМОЖЕЦЬ (С - агресивне зростання)		
	Середня	ПЕРЕМОЖЕНИЙ	СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМСТВО	ПЕРЕМОЖЕЦЬ		
	Низька	ПЕРЕМОЖЕНИЙ (А - деінвестування)	ПЕРЕМОЖЕНИЙ	СТВОРЮВАЧ ПРИБУТКУ (D - низька активність)		
		0	Низька	Середня	Висока	100
		Конкурентоспроможність				

Рис. 9.3. Матриця портфельного аналізу McKinsey- General Electric

Модель McKinsey включає до розгляду істотно більше даних, ніж матриця БКГ. Чинник зростання ринку трансформувалася в даній моделі в поняття "привабливість ринку" а чинник частки ринку — в стратегічне положення (конкурентні позиції) одиниць бізнесу. До того ж фахівці McKinsey вважають,

що чинники, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку слід спочатку виділити чинники, що найбільшою мірою відповідають специфіці даного ринку, а вже потім намагатися об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній та високий.

Найбільш характерні положення знаходяться в кутових квадрантах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого.

Для побудови матриці рекомендується виконати наступні кроки.

1. Оцінити привабливість галузі, виконавши наступні процедури:

- вибрати істотні критерії оцінки (ключові чинники успіху для даного галузевого ринку);
- надати вагу кожному чиннику, який відображає його значущість у світлі корпоративних цілей (сума ваг дорівнює одиниці);
- дати оцінку ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий);
- помноживши вагу на оцінку і підсумувавши набутого значення по всіх чинниках, отримуємо зважену оцінку (рейтинг) привабливості ринку для стратегічної одиниці бізнесу.

Рейтинги привабливості галузі ранжуються від одиниці — привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти — висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція бізнесу), оцінка "три" виставляється для середніх значень ключових параметрів.

2. Оцінити "силу" бізнесу (конкурентну позицію) з використанням процедури, аналогічно описаний на попередньому етапі. В результаті виходить зважена оцінка або рейтинг конкурентної позиції аналізованої стратегічної одиниці бізнесу.

3. Всі підрозділи корпоративного портфеля, проранжировані на попередніх етапах, позиціонуються, і їх параметри вносяться в матрицю. При цьому координати центрів кожного кола співпадають з обчисленими на етапах 1 і 2 параметрами відповідних одиниць бізнесу. Побудована таким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля.

4. Аналіз корпоративного портфеля можна вважати завершеним, тільки тоді, коли його поточний стан проектується в майбутнє. Для цього слід оцінити

вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентну позицію стратегічної одиниці бізнесу.

В цілому дана матриця є більш здійсненою, оскільки в ній розглядається істотно більша кількість чинників, через що вона не приводить до таких спрощених висновків, як матриця БКГ. Вона гнучкіша, оскільки показники вибираються виходячи з конкретної ситуації. Проте на відміну від матриці БКГ в ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками. Разом з тим деякі дослідники відзначають, що у протилежність матриці БКГ, одержувані результати засновані на суб'єктивних оцінках.

9.6. Матриця фірми Arthur D. Little

В основі підходу до портфельного аналізу фірми Arthur D. Little лежить концепція життєвого циклу галузі або одиниці бізнесу, відповідно до якої кожна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція бізнесу: ведуча (домінуюча), сильна, сприятлива (помітна), міцна або слабка. У принципі може бути шоста конкурентна позиція — нежиттєздатна, яка, проте, найчастіше не розглядається.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі і п'яти конкурентних позицій дає у результаті матрицю ADL розмірності 4x5, яка доповнюється ретельно продуманим набором стратегічних рішень. Для використання матриці необхідно визначити змінні, які характеризують стадію життєвого циклу (вісь Y), і змінні, що визначають сильні сторони бізнесу і його відносне положення на ринку (вісь X).

Табл. 9.2 показує значення змінних, характерних для кожної стадії життєвого циклу галузі. Що стосується сильних сторін бізнесу, то вони визначаються такими показниками, як загальна конкурентоспроможність бізнесу, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, гарантійного обслуговування, вертикальної інтеграції, загальна ефективність виробництва.

Окрім відображення конкретного положення одиниці бізнесу, модель ADL може продемонструвати її фінансовий внесок в корпоративний портфель. Тоді у відповідному осередку матриці наводиться цифра, яка показує внесок даного осередка в певний показник: це може бути частка об'єму продажів і ак-

тивів одиниці бізнесу у продажу і активах корпорації. Сумарні значення по стовпцях і рядках матриці вказуються на полях. В цьому випадку про збалансованість портфеля можна судити по відносному розподілу фінансових індикаторів по осі Y (сумарне значення кожного ряду).

Таблиця 9.2 - Характеристики стадій життєвого циклу галузі

Фактор	Стадія життєвого циклу			
	Народження	Зростання	Зрілість	Спад
Темп зростання	?	Вище темпу зростання ВВП	Нижче темпу зростання ВВП	Менше нуля
Продуктова пінія	Базова	Різноманітна	Обновлена	Звужується
Кількість конкурентів	Зростаюче	Велике й зростаюче	Незначне (постійні конкуренти)	Що скорочується
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне, трохи лідерів	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність частки ринку	Непостійна	Позиції лідерів міняються	Лідери, що закріпилися	Висока
Сталість споживачів	Відсутня	Деяке, агресивність покупців	Наявність певних купівельних переваг	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продуктової лінії	Відновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів.

1. Простий (природний) вибір. Стратегія одиниці бізнесу визначається виключно відповідно до її позиції на матриці ADL. При цьому область природного вибору охоплює декілька осередків матриці.

2. Специфічний вибір. Він визначається точковою позицією одиниці бізнесу на матриці і також є загальним керівним принципом (наприклад, виборчі інвестиції в зростання одиниці бізнесу).

3. Уточнені стратегії. На даному етапі підприємство пропонує набір уточнених стратегій, відповідних кожному специфічному вибору і сформульованих на основі показників господарських операцій. Пропонуються 24 такі стратегії (табл. 5.3). Цей етап є унікальним внеском підприємства Arthur D. Little в методику стратегічного планування. По суті, вибір такої стратегії — це крок від стратегічного до оперативного планування

Таблиця 9.3 - Уточнені стратегії консультаційної фірми Arthur D. Little

A	Зворотна інтеграція	M	Раціоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за рубежем	N	Методи й напрямки підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за рубежом	O	Нові продукти / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортиментів продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Непевність	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за рубежом	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

9.7. Тривимірна схема Абеля

Важливий крок у визначенні бізнесу і в цілому в матричному підході зроблений Д. Абелем, який запропонував визначати область бізнесу в трьох вимірюваннях (рис. 5.4):

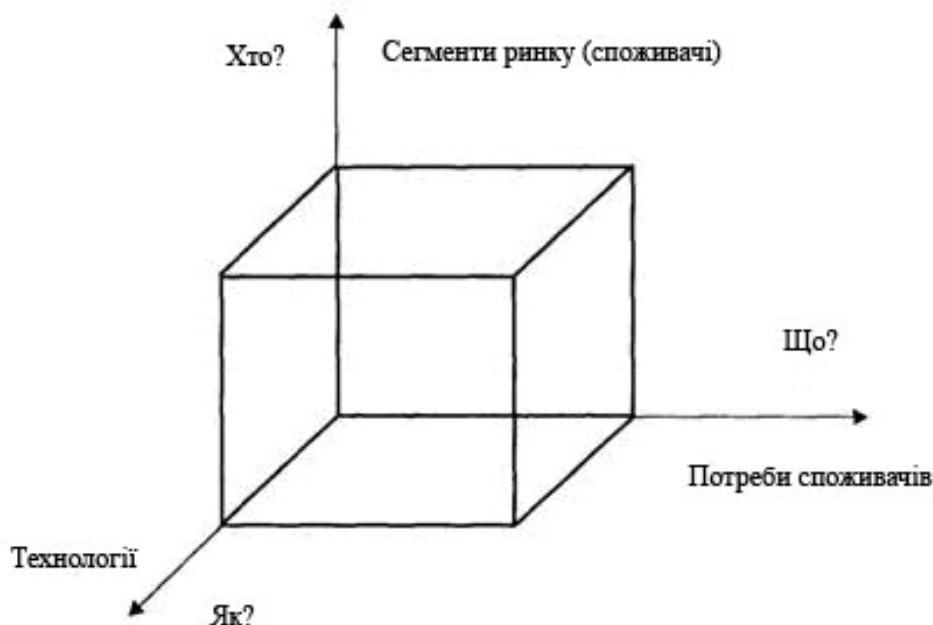


Рис. 9.4. Поле можливих стратегій (по Д. Абелю)

Спочатку на схемі встановлюється положення початкового бізнесу. Потім, рухаючись від початкового положення по трьох осях, підприємство може

знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції.

Таким чином, набір можливих стратегічних напрямів розвитку бізнесу істотно розширюється. При цьому виникає задача визначення критеріїв вибору якнайкращої області. Першим і найважливішим критерієм є відповідність даної області загальному напрямку діяльності підприємства, з тим щоб використовувати синергітичний ефект в технології і маркетингу.

9.8. Портфельна матриця Р. Купера

Іншими критеріями вибору є привабливість області і "сила" бізнесу. Привабливість області, у свою чергу, оцінюється по двох чинниках: привабливість ринку і технологічна складність. "Сила" бізнесу визначається ринковими перевагами продукту і синергітичним ефектом підприємства у області технології і маркетингу. У результаті Р. Купер приходять до портфельної матриці (рис. 5.5), на якій відображаються можливі стратегічні напрями розвитку бізнесу. Вважається, що проведена по діагоналі матриці пунктирна лінія відсікає непривабливі стратегічні області.

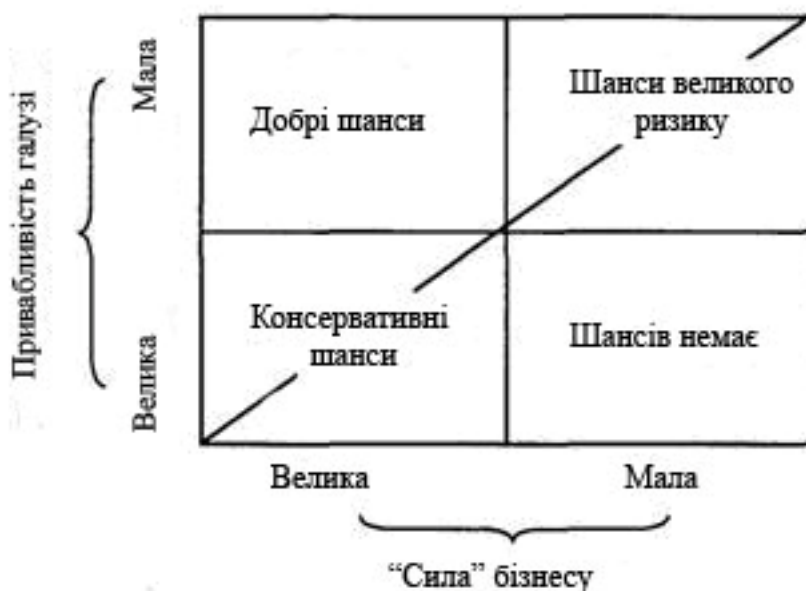


Рис. 9.5. Привабливість області / "сила" бізнесу

10. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Культура підприємства може бути визначена його власником, може формуватися поступово природнім шляхом у боротьбі за виживання, а може і свідомо створюватися менеджерами, якщо таке завдання перед ними постане. Головним у культурі будь-якого підприємства є те, що вона, по-перше, здатна зменшити ступінь колективної невизначеності, а по-друге, – істотно забезпечує довготривалу ефективність його діяльності.

Практика свідчить, що для будь-якого підприємства немає єдиної, найкращої культури. Фактична система цінностей та переконань колективів формується як оригінальна комбінація елементів різних її типів, у зв'язку з чим існує поняття «корпоративна культура».

Найбільш адекватні умовам вітчизняного господарювання культурні орієнтації: органічна, підприємницька, бюрократична, адхократична та партисипативна.

1. Органічна культура розглядає кожного співробітника як самодостатній елемент, взаємодія з яким можлива лише на засаді узгодження його інтересів з інтересами організації.

2. Підприємницька – орієнтована на високу активність особистості в досягненні цілей.

3. Бюрократична культура передбачає значний рівень офіційної регламентації діяльності персоналу.

4. Партисипативна – зорієнтована на взаємодію підлеглих і менеджера у формулюванні цілей та визначенні ресурсів для їх досягнення.

5. Адхократична культура передбачає динамічне підприємницьке і творче місце роботи; люди готові підставляти власні шиї і йти на ризик; лідери вважаються новаторами і людьми, готовими ризикувати; сполучною сутністю організації є відданість експериментуванню і новаторству; організація заохочує особисту ініціативу і волю.

Розглянемо як оцінили робітники «Завод ім. Шевченка» свою культуру у фактичному, бажаному та можливому стані.

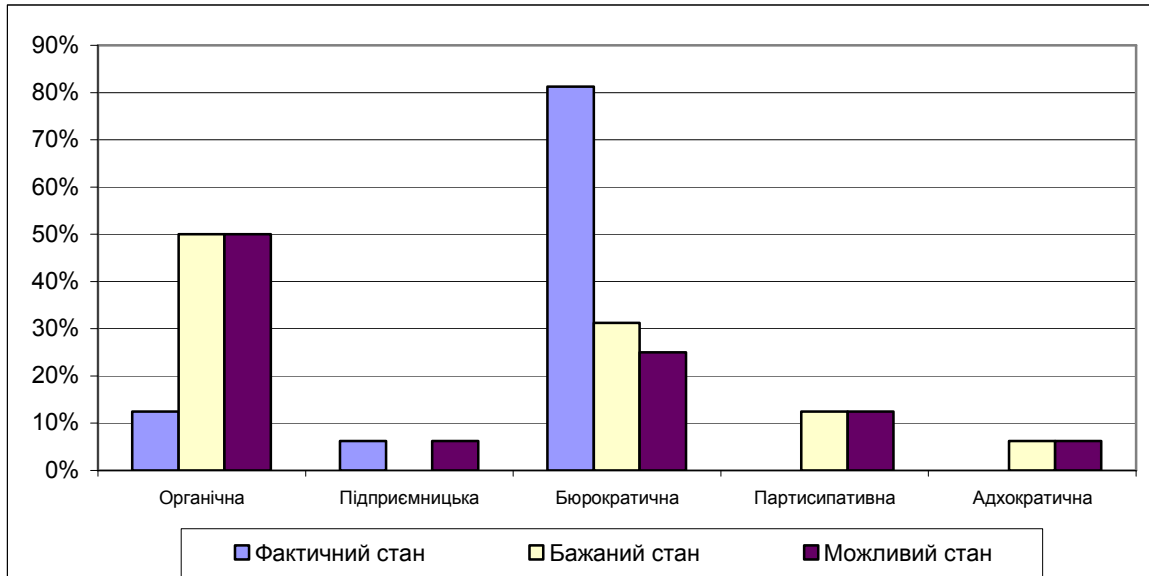


Рис. 10.1 Результати діагностики культури

Як бачимо, по фактичному стану лідирує бюрократична культура (81,25%). 50% робітників підрозділу бажали б створити на підприємстві органічну культуру; 31,25% влаштовує бюрократична культура; 12,5% бажають працювати у партисипативній культурі та 6,25% у адхократичній.

Оцінюючи можливості, половина респондентів вважають, що у підприємства є шанси створити органічну культуру; 25% вважають, що підприємству притаманна лише бюрократична культура; 12,5% стверджують, що можливо створити партисипативну культуру та по 6,25% за підприємницьку та адхократичну.

В анкеті по діагностиці культури передбачені 5 блоків питань, у кожному з яких потрібно вибрати один індикатор, найбільш відповідний культурі даної організації. Результати аналізу даних показали, що фактично на підприємстві лідируючу позицію займає бюрократична культура (81,25%), бажаною та можливою є органічна культура (40 та 60% відповідно). Наочно видно, що можлива культура збігається з бажаною, це говорить про те, що зробити якісь дії, щоб замінити устояну бюрократичну культуру організації буде дуже легко.

Фактично видно, що найбільше важливими в обраній бюрократичній культурі є такі характеристики: «трудові процеси в організації залежать від стабільності ситуації й активності керівника» – 92,9% позитивних відповідей; «по-

точні проблеми організації зважуються шляхом зміцнення системи керівництва і дотримання правил» – 91,7%; «бажання й інтереси окремих людей в організації підкоряються інтересам організації» – 83,3%. Самий маленький відсоток позитивних відповідей у характеристики «спілкування й комунікації в організації формальні та виконуються за правилами» – 70%. Найбільший середній бал – 4,07 у характеристики: «трудові процеси в організації залежать від стабільності ситуації й активності керівника». Ми можемо використати вплив на дані характеристики для того, щоб зміцнити наявну культуру, або змінити її на необхідну нам. У цьому випадку необхідно орієнтуватися на керівника групи.

У бажаної органічної культури найбільший відсоток позитивних відповідей у характеристики: «бажання й інтереси окремих людей в організації вищим керівництвом узгоджуються з інтересами організації шляхом обговорення» – 100%, тобто працівники бажають, щоб їхні інтереси урахувались під час обговорення інтересів організації. У цієї ж характеристики найбільший середній бал – 4,2.

Наявну бюрократичну культуру можливо змінити на органічну, якщо звернути увагу на такі характеристики: «інформація й дані в організації повинні розцінюватися як загальне знання, що не слід виносити назовні» – 100% позитивних відповідей; «бажання й інтереси окремих людей в організації вищим керівництвом узгоджуються з інтересами організації шляхом обговорення» – 92,3%. У такий спосіб майже всі характеристики спрямовані на те, щоб знизити втручання керівництва й надати робітникам більше свободи в час виконання роботи.

Також чималий вплив на внутрішній імідж підприємства справляє оцінка керівника очима його підлеглих, бо особа керівника має значний вплив на імідж підприємства. Виходячи з отриманих даних та проведених розрахунків з діагностики лідерства, можна зробити такі висновки. Найбільшим середнім балом робітники оцінили наявність стратегічної компетентності керівника. Робітники виділили найбільшimi балами наявність у керівника глобального мислення, а також системного мислення та наявність здібностей бачити перспективи. Середній бал склав 4,76.

Найменшу оцінку робітники поставили наявності у керівника професій-

ної компетентності, тому що він не має досвіду зарубіжних стажувань та не знає більше двох іноземних мов. Але досить високо оцінили високу компетентність у більшості функціональних галузей сфери діяльності. Про тактичну компетентність можна сказати, що вона, виходячи з показників оцінки робітниками, також на досить високому рівні і складає 4,7 бала. Працівники дуже високо оцінили те, що керівник розуміє технології праці підлеглих, вміє активізувати ініціативу, знає організацію праці підлеглих та витривалий у праці. Психологічну компетентність працівники оцінили в 4,4. За їх оцінками стало відомо, що керівник вміє створити дух команди, вміє у потрібну мить брати на себе обов'язки та має здібності переконувати.

Більш низьку загальну оцінку має наявність у керівника соціальної компетентності. Такі складові як здатність працювати в команді, здатність мотивувати та переконувати, здатність змінювати поведінку, вміння зрозуміти проблеми інших та здатність до вирішення конфліктів у загалі отримали 4,27 бали. Оцінка авторитета керівника мала такі складові як ті, що керівник використовує правильно підібрану матеріальну винагороду та примушення, має владу особистого прикладу та має цінні знання. Підлеглі у сукупності поставили 4,09 бали.