

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
**БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА
В МАРКЕТИНГУ**

КИЇВ 2025

Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Бізнес-діагностика в маркетингу: навчальний посібник.
Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2025. 164с.

Навчальний посібник призначений для підготовки бакалаврів спеціальності 075 «Маркетинг». Він відповідає нормативній програмі і побудований таким чином, щоб забезпечити активне опанування знаннями з бізнес-діагностики.

Начальний посібник призначений для самостійної підготовки студентів до семінарських і практичних занять. Він містить лекційний матеріал, перелік теоретичних знань та практичних навичок по кожній темі, питання для перевірки знань та понять, задачі для самостійного вирішення та тестові завдання для контролю знань по кожній темі. Також у навчальному посібнику наведено список основної та додаткової літератури для кращого засвоєння курсу.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ В МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	7
Тема 1. Теоретико-методологічні основи бізнес-діагностики в маркетинговій діяльності підприємства	7
Тема 2. Методичний апарат та інструментарій бізнес-діагностики в маркетингу	20
Тема 3. Діагностика конкурентного середовища підприємства і рейтингова оцінка його діяльності.....	37
Тема 4 . Діагностика ефективності діяльності підприємства на базі застосування збалансованої системи показників.....	57
МОДУЛЬ 2. Практичні інструменти бізнес-діагностики маркетингової діяльності підприємства.....	84
Тема 5. Методи узагальнення аналітичної інформації	84
Тема 6. Експертні методи бізнес-діагностики маркетингової діяльності підприємства	104
Тема 7. Діагностика діяльності підприємства на основі моделі S.C.O.R.E ...	135
Тема 8. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства.....	149
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	164

ПЕРЕДМОВА

Удосконалення характеру діяльності підприємства в сучасних умовах висуває нові вимоги до інструментів управління, до методів дослідження й оцінки діяльності підприємств, для розробки нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на забезпечення високої ефективності аналітичної й управлінської діяльності підприємства в ринкових умовах. Саме тому, у теперішній час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі управління діяльністю підприємства такого інструмента як бізнес-діагностика в маркетингу, який дозволяє проводити детальні дослідження, одержувати достовірну і повну інформацію про діяльність підприємства, яка служить базою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень. Застосування бізнес-діагностики в маркетингу в процесі управління господарською діяльністю підприємства дозволяє своєчасно виявляти і розпізнавати стан підприємства за непрямими ознаками, що є особливо актуальним в умовах змінності та невизначеності економічного середовища.

Для прийняття підприємствами стратегічних рішень у конкурентному середовищі потрібні якісно нові аналітичні обґрунтування. Підготовка їх фахівцями-маркетологами вимагає належного методичного забезпечення, а також відпрацювання навичок в процесі підготовки відповідних працівників та керівників нової генерації.

В умовах посилення конкурентної боротьби й обмеженості економічних ресурсів зростає актуальність всебічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення їх поточного стану та перспектив розвитку. Для вирішення цього завдання необхідно отримати вичерпне уявлення про діяльність підприємства, що досягається за умов вивчення і практичного використання методів бізнес-діагностики в маркетингу, що дозволяє фахівцям надавати керівництву підприємств відомості, використання яких значно скорочує час на прийняття управлінських рішень і підвищити рівень їх економічної обґрунтованості.

Оволодіння методикою бізнес-діагностики в маркетингу на підприємстві вимагає не лише вивчення її теоретико-методологічних основ, а також набуття

практичних навичок реалізації.

Даний навчальний посібник покликаний допомогти студентам поєднати теоретичні знання і практичні навички в опануванні основних тем курсу. Зміст посібника в логічній послідовності відображає структуру курсу.

Кожна тема, розглянута в навчальному посібнику, містить перелік питань, що є обов'язковими до вивчення та короткий виклад змісту цих питань. Для закріплення теоретичного матеріалу пропонуються практичні завдання, які дадуть можливість студентам застосувати на практиці основні навички економічного діагностування маркетингової діяльності. Поданий після кожної теми перелік тестових питань допоможе студентам перевірити засвоєння теоретичного матеріалу дисципліни.

МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ В МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1.

Теоретико-методологічні основи бізнес-діагностики в маркетинговій діяльності підприємства

- 1.1. Сутність бізнес-діагностики в маркетингу, її види
- 1.2. Бізнес-діагностика в системі управління діяльністю

підприємства



Рекомендована література: 1- 9.

**Основні
поняття:**



БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА В МАРКЕТИНГУ, МЕТА ДІАГНОСТИКИ, ЗАВДАННЯ ДІАГНОСТИКИ, ПРЕДМЕТ ДІАГНОСТИКИ, ОБ'ЄКТ ДІАГНОСТИКИ, СУБ'ЄКТ ДІАГНОСТИКИ, ВИДИ ДІАГНОСТИКИ, СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА МОДЕЛЬ ДІАГНОСТИКИ, ФУНКЦІЯ ДІАГНОСТИКИ, РЕЗУЛЬТАТ ДІАГНОСТИКИ, ПРИНЦИПИ ДІАГНОСТИКИ

1.1. СУТНІСТЬ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ В МАРКЕТИНГУ, ЇЇ ВИДИ

Слово «діагноз» (від грецького "diagnosis") означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкта діагнозу з метою одержання результату — діагнозу — висновку про стан об'єкта.. Поняття «діагностика» раніше застосовувалося переважно в медицині і означало мистецтво розпізнання хвороби по її симптомів. При цьому керувалися певними правилами, які були розроблені на основі досвіду попередніх поколінь. На початку ХХ ст. з'явилося

поняття "технічна діагностика" і тільки в кінці XX ст. в сфері економічних досліджень починає застосовуватися термін "бізнес-діагностика в маркетингу". Застосування в економіці медичного терміну цілком закономірно, оскільки якщо ідентифікувати стан людини і підприємства, то стає можливим розгляд підприємства як складного "організму", який "живе", "хворіє", "одужує" як і будь-який інший організм.

В економічному значенні термін «діагностика» застосовується як синонім дослідження, вивчення факторів впливу на підприємницьку діяльність, хоча вчені пропонують різні трактування цієї категорії.

Так, діагностику визначають як комплекс методів, спрямованих на удосконалення окремої організації або підприємства, яке використовує понятійний апарат теорії систем. Однак на відміну від системного аналізу діагноз системи є польовим дослідженням і базується на безпосередньому обстеженні об'єкта. Проводячи аналогію з медичної діагностикою, можна сказати, що незважаючи на велику або меншу ясність і стабільність цілей підприємства завжди існують проблеми в їх досягненні. Мета діагностики - встановити симптоми цих хвороб, виявити причини і усунути їх за допомогою відповідних засобів лікування.

Діагностика - дослідний процес, спрямований на виявлення відхилень у роботі підприємства від певного нормативного стану.

Метою проведення бізнес-діагностики в маркетингу є встановлення діагнозу підприємства, дослідження зміни його діяльності в результаті впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, вивчення видів цих змін, процесу їх протікання, тобто реакції підприємства як системи на вплив чинників, яка привід і т до структурних, обмінних і функціональних порушень.

Досягнення поставленої перед економічною діагностикою мети вимагає розробки методології її проведення, яка повинна містити в собі теоретично обґрунтовані і практично реалізовані принципи її побудови, цільові завдання і установки, методи і прийоми вирішення завдань, інформаційні технології та конкретні методики, взаємозв'язок результатів бізнес-діагностики в маркетингу з

прийняттям управлінських рішень в загальній системі управління діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети бізнес-діагностика в маркетингу діяльності підприємства повинна вирішувати такі завдання:

- вивчення характеру дії економічних законів, визначення вартості єкономічностей і тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;
- оцінку ефективності функціонування підприємства і визначення вартості є на цій основі стабільності його розвитку;
- характеристику діяльності підприємства в умовах неповної інформації;
- оцінку стабільності і динаміки розвитку підприємства як системи в умовах ентропії зовнішнього середовища;
- оцінку можливих наслідків прийнятих управлінських рішень, пов'язаних з різними господарськими ситуаціями: зміною кадрової структури, змінами, які відбулися в товарному постачанні, змінами у фінансовому стані постачальників і покупців продукції підприємства, станом платоспроможності самого підприємства і ін.;
- аналіз втрачених комерційних можливостей підприємства в ретроспективі, пошук нових резервів поліпшення показників роботи в майбутньому з оцінкою "вузьких місць", які мають місце;
- оцінку поточного фінансового стану підприємства, його взаємин з банками, постачальниками і покупцями, характеристику перспектив розвитку цих відносин;
- аналіз різних варіантів розвитку підприємства на конкретну часову перспективу (оперативний, середньостроковий і довгостроковий прогноз) в залежності від обраної стратегії управління;
- характеристику ділового іміджу підприємства в цілому і дослідження динаміки його зміни.
- комплексне обґрунтування всіх бізнес проектів і стратегій підприємства;
- контроль над досягненням цільових орієнтирів діяльності, над ефективністю використання ресурсів;

- пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;
- прийняття управлінських рішень щодо реалізації виявлених резервів.

Предметом бізнес-діагностики в маркетингу фінансово-господарської діяльності підприємства є вивчення досягнутих результатів, оцінка всіх видівресурсів, які використовуються на підприємстві, витрат на виробництво і реалізацію продукції, ефективності господарювання.

Об'єктом бізнес-діагностики в маркетингу є діяльність підприємства в цілому і його структурних підрозділів.

Суб'єктами - виступають аналітичні відділи підприємства, владні структури, можливі інвестори, засоби масової інформації, менеджери і власники.

Взаємозв'язок суб'єктів діагностики з об'єктами досягається за допомогою процедурного комплексу - сукупності методів, ресурсів і методичного забезпечення. Звідси можна зробити висновок, що діагностика є спеціалізованою різновидом управлінської діяльності. Основне призначення діагностики полягає в отриманні інформації від інших підсистем з метою її модифікації для нормування фінансових показників і прийняття рішень по вибору фінансової стратегії підприємства.

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

- вивчення і оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації; визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження. Слід звернути увагу на те, що поняття "оптимальний стан" і "нормальний стан" є різними за економічним змістом;

- дослідження причин цих відхилень та виявлення причинно- наслідкових зв'язків між показниками;

- інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються; підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об'єкта (окремих його елементів) та способів реалізації цих заходів;

- розробка й адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень.

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

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

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

1. Експрес-діагностика - коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних областей і одержання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика є первісним етапом перетворень, проведених із залученням сторонніх консультантів, допомагає виробити єдине бачення керівництвом і зовнішніми консультантами поточного стану й проблем підприємства.

2. Детальна (комплексна) діагностика - докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації, є основою для розробки як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності або сфокусуватися на якому-небудь одному чи декількох напрямках. Комплексна діагностика необхідна, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дозволяє визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх розв'язання. Проте навіть коли області перетворень очевидні й чітко окреслені, бажано, щоб за іншими (суміжними) напрямками була проведена експрес-діагностика. Це забезпечить сумісність перетворень, проведених в одній сфері зі сформованою практикою господарювання в інших сферах.

1.2. БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА В МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Бізнес-діагностика в маркетингу займає важливе місце в системі управління діяльністю підприємства, оскільки являє собою ефективний інструмент для інформаційно-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства. Її результати складають основу для прийняття управлінських рішень, при цьому вони можуть бути використані як для стратегічних, так і для тактичних цілей.

Розглядаючи систему управління діяльністю підприємства як процес прийняття управлінських рішень, можна виділити наступні етапи: виявлення і формулювання проблеми; обробка (збір, систематизація) необхідної інформації про проблему і прийняття рішення; реалізація і контроль прийнятого рішення.

Результатом діагностичного процесу є встановлення діагнозу, що являє собою загальний висновок про належність сутності даного явища, яке характеризує внутрішній стан об'єкта по відношенню до вираженому, встановленому наукою класу на підставі дослідження та логічного обґрунтування важливих ознак даного явища.

Діагноз - це конкретне, фіксоване в часі тлумачення стану діяльності підприємства. Діагноз має дві площини конкретизації: по-перше, констатацію результатів дослідження; по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик.

Необхідно виділити наступні основні **принципи** бізнес-діагностики в маркетингу діяльності підприємства :

- **принцип визначеності**, який означає, що при побудові системи бізнес-діагностики в маркетингу необхідно виділяти фактори, що піддаються кількісній оцінці і тенденція зміни яких відома;

- **принцип максимальної формалізації**, що означає побудову моделей бізнес-діагностики в маркетингу таким чином, щоб вони були максимально

формалізовані і зручні для створення комп'ютерних програм;

- **принцип достатності** (достатнього мінімуму інформації). Кількість інформації, що вводиться, має бути достатнім для проведення якісної та оперативної бізнес-діагностики в маркетингу;

- **принцип об'єктивності** . Бізнес-діагностика в маркетингу діяльності підприємства повинна точно відображати підсумки роботи та рівень використання ресурсів для стабільної діяльності підприємства і точного прийняття управлінських рішень, обґрунтування показників на майбутній період, усунення наявних недоліків;

- **принцип високої інформативності** . Бізнес-діагностика в маркетингу діяльності підприємства винна в необхідній мірі виконувати покладену на неї функцію інформування адміністративно-управлінського персоналу про стан і діяльність підприємства. Дотримання цього принципу визначає необхідність надання користувачеві інформації у вигляді, зручному та доступному для сприйняття, що підвищує ефективність використання бізнес-діагностики в маркетингу;

- **принцип "прозорості" для користувача** . Даний принцип вимагає надання персоналу, що реалізує методику бізнес-діагностики в маркетингу, можливості спостерігати за основними процесами функціонування торгового підприємства. Спостереження при цьому може бути непрямым, тобто реалізуватися через оцінку спеціальних показників-індикаторів;

- **принцип прийнятної оперативності**. Часовий інтервал, який відокремлює момент настання нового стану підприємства від його виявлення і розпізнавання в процесі бізнес-діагностики в маркетингу, повинен бути прийнятним для здійснення управлінських превентивних впливів;

- **принцип комплексності** полягає в тому, що повинно бути забезпечено комплексне дослідження діяльності підприємства в єдності його важливіших проявів. Не припустимо ізольовано розглядати окремі незалежні елементи діяльності підприємства, тому що це може порушити цілісність прийняття результатів.

Комплексність проявляється в таких аспектах як:

1) багатоаспектність - оцінюються різні характеристики економічної діяльності підприємства (ефективність операційної, фінансової діяльності, фінансова рівновага);

2) багатоваріантність процедур діагностики - зіставлення результатів з декількома базами порівняння;

3) багатокритеріальної оцінки - вибір критеріїв оцінки визначається користувачами інформації;

4) форма подання - побудова логічних блок-схем, діаграм, алгоритмів, опису і формулювання рекомендацій для прийняття рішень.

- **принцип інтегрованості** . Система діагностики повинна мати цільовий характер і органічно поєднувати специфіку бізнесу і пріоритети власників;

- **принцип науковості** . В процесі діагностики доцільно орієнтуватися на використання сучасних, досить теоретично обґрунтованих методик і заходів, що забезпечить досягнення прийнятного рівня для досягнення простоти розрахунків; в залежності від специфіки аналізу використання неформальних критеріїв слід максимально структурувати і аналітично обробляти;

- **принцип системності** вимагає ув'язки діагностики кожного з напрямків економічної діяльності підприємства з іншими напрямками. У своєму взаємозв'язку вони утворюють систему і таким чином забезпечують повноту і реальність висновків . Це означає, що вирішувати завдання, що стоять перед діагностикою можна тільки за результатами сукупної оцінки загальних тенденцій економічної діяльності підприємства. Це підтверджується тим, що зміна параметрів в одному показнику впливають на інші показники. Тому діагностика економічної діяльності підприємства повинна забезпечувати розгляд економічних процесів (елементів) в їх взаємозв'язку і взаємозумовленості.

- **принцип конкретності** . Кожний етап аналізу або оцінки економічних явищ повинен мати цільове спрямування;

- **принцип точності** . Система діагностики повинна на прийнятому для підприємства рівні відтворювати реальні економічні процеси (не варто забувати, що підвищення точності досліджень в основному обумовлює їх подорожчання,

а це не завжди бажано);

- **принцип активності** . Діагностика повинна максимально орієнтуватися на превентивні методи, тобто самого лише визначення та видалення симптомів недостатньо для запобігання кризі;

- **принцип своєчасності** . Необхідно постійно враховувати динамічність господарської діяльності, а також статичний характер будь-яких оцінок;

- **принцип ефективності** (доцільності , економічності). Експлуатуючи систему діагностики, потрібно постійно порівнювати позитивні наслідки її існування і поточні витрати на підтримку її функціонування.

- **принцип ціленаправленості** передбачає чітке виділення кордонів об'єкта діагностики, адресність і конкретність висновків. Це означає, що діагностика повинна переслідувати конкретну мету.

- **принцип адаптивності** передбачає постійний моніторинг і аналіз результатів діагностики з метою коригування економічних показників стратегічних планів і управлінських рішень. Це означає, що діагностика не обмежена рамками економічної системи (підприємства), тобто при формуванні банку даних не обходимо враховувати зміни навколишнього середовища і своєчасно вносити корективи в інформацію;

- **галузевий принцип**. При економічній діагностиці повинні враховуватися галузеві нормативи, тенденції та умови розвитку відповідної галузі;

Діагностика діяльності підприємства здійснюється за методикою, яка представляє собою сукупність послідовно змінюваних операцій, які дозволяють розпізнавати зміни в стані підприємства і достовірно встановлювати рівень відповідності режиму його функціонування заданих параметрах, виділяти контури виникають взаємозв'язків і об'єктивно визначати симптоми і причини наявних відхилень, готувати висновки про дійсний стан справ на підприємстві, своєчасно враховувати результати бізнес-діагностики в маркетингу в системі управління підприємством.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. У чому сутність і функціональне призначення бізнес-діагностики в маркетингу?
2. Що загальне й у чому відмінність бізнес-діагностики в маркетингу від аналізу і моніторингу?
3. Які існують види бізнес-діагностики в маркетингу?
4. Яка роль економічної діагностики в підвищенні ефективності управління підприємством?
5. Яке місце займає економічна діагностика в системі управління діяльністю підприємства?
6. Який порядок проведення діагностичного дослідження?
7. Бізнес-діагностика в маркетингу – наука або практичний інструментарій?
8. Чи здатне і якою мірою сучасне підприємство без сторонньої допомоги (консалтингової фірми) проводити бізнес-діагностику в маркетингу?



ТЕСТИ

1. Економічну і симптоматичну діагностику розрізняють в залежності від:
 - а) явищ, які підлягають фіксації;
 - б) технології створення;
 - в) по значенню;
 - г) характеру дослідження.
2. Симптоматична діагностика – це:

а) система аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства, яка побудована за принципом становлення причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього і зовнішнього середовища господарювання;

б) система аналізу, яка фіксує позитивні або негативні явища різноманітних чинників, а потім досліджує їх причинно-наслідкові зв'язок;

в) система вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей і тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;

г) система, яка є об'єктом аналізу для побудови моделей чинників.

3. Бізнес-діагностика в маркетингу - це:

а) процес розпізнавання кризових явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, встановлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності;

б) процес розпізнавання банкрутства підприємства;

в) процес розпізнавання негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства;

г) процес розпізнавання негативного впливу внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

4. Бізнес-діагностика в маркетингу

орієнтована на: а) управління підприємством;

б) пізнання економічних явищ;

в) ділову активність підприємства;

г) фінансову стійкість підприємства.

5 Процес проведення діагностики стану підприємства припускає виділення наступних елементів:

а) діагностичних параметрів або характеристик зовнішніх проявів стану досліджуваної системи;

б) функцій управління;

- в) інструментарію стратегічної діагностики;
- г) немає правильної відповіді.

6. Залежно від суб'єктів здійснення бізнес-діагностика в маркетингу поділяється на:

- а) внутрішню та зовнішню діагностику;
- б) кількісну та якісну діагностику;
- в) динамічну та статичну діагностику;
- г) комплексну та системну діагностику.

7. До позаоблікових джерел інформації належать:

- а) інформація про економічну діяльність;
- б) бухгалтерська звітність;
- в) звіт про власний капітал;
- г) офіційні документи Уряду та Президента України

8. Робота підприємства в цілому і його структурних підрозділах – це.....

- а) предмет;
- б) об'єкт;
- в) Ціль;
- г) суб'єкт.

9. За часовим діапазоном досліджень виділяють діагностику:

- а) оперативну й стратегічну;
- б) комплексну й спеціальну;
- в) етіологічну й симптоматичну;
- г) експрес-діагностику й деталізовану.

10. За періодичністю проведення виділяють діагностику:

- а) комплексну й спеціальну
- б) перманентну, періодичну, одноразову;

- в) оперативну й стратегічну;
- г) експрес-діагностику й деталізовану.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 1.1. Виділити спільні та відмінні риси бізнес-діагностики в маркетингу з економічним аналізом та моніторингом. Самостійно розробити форму таблиці та відібрати ознаки порівняння.

Завдання 1.2. Побудувати схему місця бізнес-діагностики в маркетингу в системі управління діяльністю підприємства.

Завдання 1.3. Здійснити огляд місцевих періодичних видань та інших зовнішніх джерел інформації (Інтернет, довідники, реклама) та навести приклади інформації про діяльність підприємства, яка може бути використана в процесі проведення діагностичного обстеження.

Завдання 1.4. Заповнити та проаналізувати аналітичну довідку резюме підприємства за такою формою:

Аналітична довідка-резюме про підприємство

1. Назва підприємства.
2. Місцезнаходження підприємства.
3. Початок діяльності.
4. Організаційно-правова форма господарювання.
5. Відомості про засновників та дочірні компанії.
6. Відомості про філії (якщо вони є).
7. Статутний фонд та його розподіл між засновниками.
8. Орган управління.
9. Види діяльності.
10. Чисельність працівників.

Тема 2.

Методичний апарат та інструментарій бізнес-діагностики в маркетингу

2.1. Загальна характеристика інструментарію бізнес-діагностики в маркетингу

2.2. Системи показників, використовувані в економічній діагностиці



Рекомендована література: 1- 9.

**Основні
поняття:**



ПОКАЗНИК, СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ, ЛОГІКО-ДЕДУКТИВНІ І ЕМПИРИКО-ІНДУКТИВНІ СИСТЕМИ, DU PONT, ДЕСКРИПТИВНІ, ПРЕДИКАТИВНІ, НОРМАТИВНІ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТАРІЮ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ В МАРКЕТИНГУ

З метою бізнес-діагностики в маркетингу діяльності підприємства можуть бути використані загальні та специфічні методи.

До загальних методів відносяться:

1. Загальні методи пізнання істини (діалектичний)

2. Метод системного аналізу або метод аналізу і синтезу

а) економіко-логічні (порівняння, деталізація, угруповання, метод середніх і відносних величин, балансовий метод, метод послідовного усунення чинників, метод абсолютних і відносних різниць, метод часткової участі тощо);

б) економіко-математичні (інтегральний, аналітико-графічний, кореляційно-регресійний методи і т.д.)

в) евристичні і спеціальні.

3. Методи спостереження, порівняння, угруповання, експерименти, інтерв'ю, моделювання, прогнозування та ін.

Специфічні або спеціальні методи бізнес-діагностики в маркетингу можуть бути

представлені такими методами:

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

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

- 1) процедура виявлення проблем для експертної оцінки і їх структуризація;
- 2) вибір методики і форми опитування експертів, розробка анкет, таблиць запитань;
- 3) визначення структури й чисельності експертної групи;
- 4) заповнення експертами таблиць опитування, анкет у довільній або чітко визначеній формі;
- 5) статистична обробка заповнених і закодованих анкет, таблиць запитань;
- 6) оцінка надійності отриманих результатів, підсумкова оцінка стану об'єкта на основі думки експертів.

Моніторинг - постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства. Моніторинг стану підприємства здійснюється за наступним алгоритмом: 1) експертне початкове структурування; 2) визначення мети моніторингу; 3) вибір постійних показників (індикаторів); 4) збір інформації; 5) попередня формалізація аналітичних матеріалів; 6) ієрархічне впорядкування, фільтрація та обробка інформації, графічна візуалізація даних; 7) виявлення закономірностей і стійких тенденцій.

При аналізі результатів діагностики використовують такі методи. Діаграма Ісікави "Діаграма причин і наслідків" (рис. 2.1) дозволяє виявити і всебічно оцінити всі можливі причини проблеми.

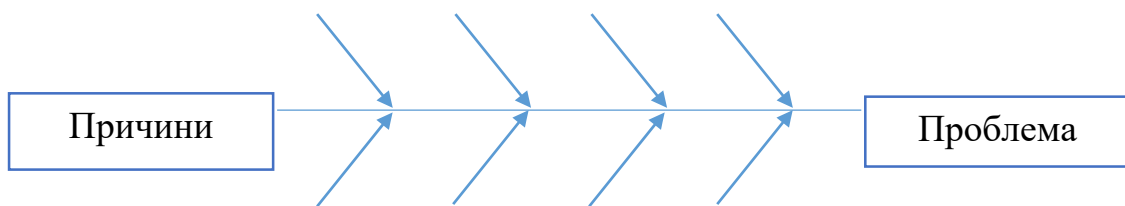


Рисунок 2.1 – Діаграма Ісікави

Кожна з бокових стріл зображує групу причин, що могли призвести до виникнення проблеми.

Етапи побудови діаграми Ісікави: 1) чітке визначення проблеми; виявлення всіх можливих причин шляхом аналізу ситуації самостійно або використовуючи досвід цільової групи; 3) угруповання причин проблеми з урахуванням компонентів діаграми; 4) візуальне з'єднання всіх причин ізсамою проблемою, при необхідності з коротким описом причин; 5) з використанням діаграми подальше виявлення можливих причин (навіть самих неймовірних), поки вони не будуть вичерпані; 6) аналіз даних діаграмий ухвалення рішення про те, яку причину необхідно вивчити насамперед.

Вагомість впливу окремих факторів на виникнення проблеми

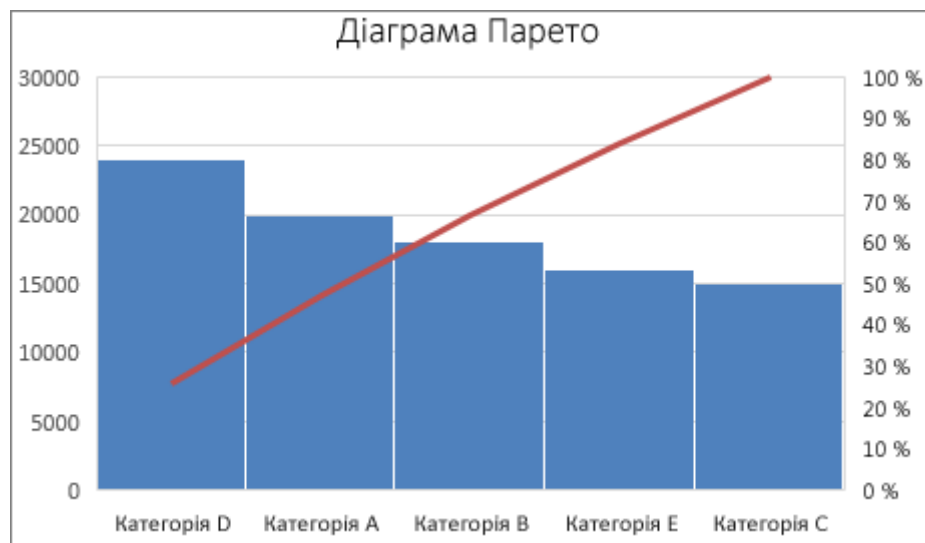


Рисунок 2.2 – Діаграма Парето

Діаграму Парето (рис.2.2) застосовують, коли потрібно представити відносну важливість всіх проблем або умов з метою вибору відправної точки для вирішення проблем, простежити за результатом чи визначити основну причину

проблеми.

Порядок побудови діаграми Парето:

- 1) вибір проблем (факторів, показників), які потрібно вирішити або проаналізувати;
- 2) ранжирування проблем;
- 3) вибір критерію порівняння та періоду для аналізу;
- 4) побудова діаграми наростаючим підсумком зліва-направо;
- 5) аналіз діаграми і розробка заходів щодо покращення (або удосконалення) найважливіших факторів.

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

Балансовий метод припускає зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення "вузьких місць" у вирішенні окремих питань. Баланси складають в різній формі: у табличній (по вертикалі заносять надходження (доходи), а по горизонталі — їхній розподіл (витрати); або по вертикалі спочатку заносять активи (за певний період), нижче - пасиви, або зобов'язання; або ліворуч - актив, праворуч - пасив; або по вертикалі - джерело (район, підприємства-постачальники), по горизонталі - район вивозу (підприємства або підрозділи-споживачі); у графічній (із плюсом - економія, з мінусом - витрати).

Бенчмаркінг - метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта і еталонного, кращого. Порівняння може проводитися як за кількісно визначеними параметрами (якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг

продажів, частка ринку), так і за якісними параметрами (якість керування, ділова репутація, імідж та ін.). Економіко-математичні методи дозволяють вирішити завдання економічної оцінки досліджуваного об'єкта на основі теорії імовірності і математичної статистики, теорії масового обслуговування, лінійного: нелінійного і динамічного моделювання, математичного програмування і т. д.

2.2. СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ДІАГНОСТИЦІ

Зміст кожного конкретного явища можна розглянути з різною мірою точності - від поверхневого ознайомлення до глибокого, важливого знання. Інакше кажучи, в процесі аналітичного дослідження певного економічного явища або процесу можна умовно виділити різні «пласти» аналізу: першого порядку, другого порядку і т.д. Ключові фактори успіху підприємства на ринку також можуть бути вивчені з різним ступенем глибини в залежності від цілей дослідження і наявних ресурсів.

Існують різноманітні погляди на визначення економічного стану підприємства і різні методи його оцінки. В цілому це стан прийнято визначати як ступінь забезпеченості підприємства необхідними фінансовими та іншими ресурсами і ступінь результативності їх використання. У процесі аналізу економічного стану підприємства виявляються проблеми порівнянності різних економічних показників. Ця проблема остаточно не вирішена і сьогодні, хоча вже розроблений ряд методик, які роблять можливим формування більш-менш цілісної системи економічних показників.

Діагностування в ретроспективі та перспективі проводиться за допомогою різних показників і їх систем, які дають можливість структурувати і ідентифікувати взаємозв'язку між основними показниками.

В економіці під показниками розуміють абсолютні та відносні величини, які відображають ті чи інші економічні реалії господарської діяльності

організації (підприємства). Як правило, показники, які не служать безпосередньо цілям діагностики, в зв'язку з чим у багатьох випадках необхідні їх відбір, систематизація та доповнення .

Для того, щоб показники були застосовні для діагностики, вони повинні відображати стан і результати діяльності будь-якої сфери підприємства, володіти актуальністю, компактністю, динамічністю, орієнтувати на прогнозування , допускати порівняння.

Через обмежену інформативності окремих показників виникає необхідність у використанні систем показників, які дозволяють не тільки кількісно охарактеризувати і оцінити ситуацію, а й розкрити причини її виникнення, а також провести структурно-логічний аналіз факторів, що впливають. Системи показників є ієрархічну структуру особливим способом взаємопов'язаних між собою показників. На практиці рекомендується використовувати окремі показники і системи показників, які в найкращій мірі допомагають виявляти і характеризувати найбільш слабкі (вузькі) місця підприємства. Можливе створення систем показників, пристосованих під умови конкретного підприємства.

Існує досить велика кількість окремих показників і систем показників, які можна систематизувати за різними критеріями. Наприклад, розрізняють логіко-дедуктивні і емпірико-індуктивні системи показників.

В основі логіко-дедуктивних систем лежить конкретний показник верхнього рівня, який поступово в певній послідовності розщеплюється на показники нижчого рівня, які перебувають в смислового зв'язку з основним показником.

Емпірико-індуктивні системи створені шляхом статистичного відбору інформаційно найбільш значущих показників.

Логіко-дедуктивні системи показників вважаються універсальними і застосовними для всіх цілей планування, контролю та управління як підприємства в цілому, так і його частин в залежності від фази процесу планування . Досить широко поширені логіко-дедуктивні системи: Du Pont,

Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, система показників RL.

Центральним показником системи **Du Pont** є прибутковість власного капіталу. Ця система призначена для показу взаємозв'язків міжприбутковістю реалізації, віддачею активів і співвідношенням активів і власного капіталу. Множення величини коефіцієнтів прибутковості продажів на величину коефіцієнта обороту загальної вартості майна (суми активів) - основне рівняння моделі.

$$P_{СК} = \frac{Пч}{ВК} = \frac{Пч}{Врч} * \frac{Врч}{Д_0} * \frac{Д_0}{ВК} = P_{ком} * K_{ОБк} * K_{вднош до ВК}$$

Компоненти рентабельність обороту ($Пч/Врч$) і оборотність капіталу ($Врч/К$) поступово розбиваються на конкретні складові частини виручки, витрат і капіталу.

Система Du Pont базується переважно на джерелах фінансової інформації, а саме: баланс і звіт про фінансові результати. Крім того, для розрахунків показників обсягів продажу (за групами продукції) за вихідні дані беруть інформацію маркетингових служб. На основі цієї методики можна визначити основні чинники, які впливають на прибутковість підприємницької діяльності, а також на системній основі ідентифікувати «слабкі місця» економічної системи. Але існує і ряд критичних зауважень до показника $П_{ВК}$:

- Відносність всіх показників системи не дозволяє визначити, за рахунок якого компонента відбулося зміна показника - чисельника або знаменника;
- Існує небезпека, що оптимум нижчого порядку увійде в суперечність з глобальним оптимумом;
- Ряд характеристик, які не розглядаються в рамках $П_{ВК}$, можуть мати вирішальне значення для оцінки ситуації, наприклад нематеріальний потенціал підприємства.

Чи не дивлячись на ці зауваження, система Du Pont зайняла міцне місце в інструментарії діагностики, що пояснюється простотою її застосування на

практиці.

Система **Pyramid Structure of Ratios** запропонована Британським інститутом менеджменту в першу чергу для порівняння показників діяльності підприємств. Коефіцієнтом верхнього рівня в системі також є P_{BK} . Виходячи з основної ідеї системи, показники формуються на основі віднесення різних позицій до обороту, який веде до обмеження інформативності величин, незалежних від обороту.

Система **ZVEI** розроблена в Німеччині Центральною спілкою електротехнічної промисловості (німецька аббревіатура ZVEI). Система включає велику кількість показників, яке використовується не тільки для планування, а й для аналізу в тимчасовому аспекті, а також для порівняння різних підприємств. ZVEI - включає два великі блоки: аналіз економічного зростання і структурний аналіз.

Аналіз економічного зростання досліджує найважливіші індикатори успіху, виражені в абсолютних величинах - портфель замовлень, оборот, грошовий потік і т.п.

Структурний аналіз виходить, як і система DuPont, з показників результативності та ризику, розбитих на окремі групи:

- 1) показники рентабельності;
- 2) показники обороту і прибутку;
- 3) показники структури капіталу;
- 4) показники зв'язування капіталу.

Ці показники дають інформацію про дотримання таких правил:

класичне "золоте правило" - власний капітал фінансує необоротні активи;

модифіковане "золоте правило" - власний капітал і довгостроковий позиковий капітал фінансують необоротні активи і мінімальний середній залишок оборотних активів;

правило ліквідності - короткостроковий позиковий капітал фінансує оборотні активи.

Система ZVEI використовується для порівняння декількох підприємств в часі з виявленням потенціалів росту. Використання системи можливе і у зворотному напрямі - для аналізу причин і поступового формування показників вищого порядку.

Система показників **RL** (названа по прізвищах авторів Райхмана і Лахнитта), як і ZVEI, використовується для різноманітних цілей планування, аналізу і контролю. Центральні показники системи - рентабельність і ліквідність. У системі виділяють загальну частину і спеціальну.

Загальна частина націлена на результат діяльності підприємства, отриманий від звичайної для нього діяльності, і розглядає підприємство незалежно від його галузевої приналежності. Цей результат складається з виробничого результату і результату від нехарактерної для підприємства діяльності. На їх основі формуються різні види показників рентабельності. Аналіз ліквідності спирається на показники потоку платежів і робочого капіталу.

Спеціальна частина націлена на аналіз специфічних галузевих і структурних особливостей підприємства. Основними величинами, що враховуються є об'єм продажів, доля змінних і постійних витрат, маржинальний прибуток. При цьому зниження долі постійних витрат розглядається у тій же багатоступінчастій ієрархії, як і у випадку з розрахунками різних показників маржинального прибутку.

Емпірико-індуктивні системи показників розроблені за допомогою математико-статистичних методів шляхом відбору для деякої групи підприємств найбільш значимих показників. Основна мета цих систем показників - раннє прогнозування можливих ситуацій неплатоспроможності, тобто встановлення, чи є підприємство "здоровим" або "хворим", "успішним" або "недостатньо успішним". До цієї групи систем показників відносять систему Beaver і систему Weibel. Для банківської сфери використовується система показників CAMEL. Система показників **Beaver** побудована на основі емпіричного дослідження 79 "поганих" і 79 "хороших" підприємств. В результаті було відібрано шість

найбільш ефективних для цілей прогнозування коефіцієнтів, які відбивають відношення :

- грошового потоку до позикового капіталу;
- чистому прибутку до усього капіталу;
- позикового капіталу до усього капіталу;
- робочого капіталу до усього капіталу;
- оборотного капіталу до короткострокового позикового капіталу;
- грошових коштів, які будуть використані найближчим часом, за

вирахуванням короткострокового позикового капіталу до виробничих витрат без амортизації.

Найбільше значення має перший коефіцієнт.

Система показників **П. Вайбеля**, заснована на дослідженнях 72 швейцарських підприємств протягом 1960-1971 рр. В результаті були відібрані як найбільш інформативні наступні показники, які відбивають відношення :

- грошового потоку до позикового капіталу;
- оборотного капіталу до короткострокового позикового капіталу;
- використовуваних найближчим часом грошових коштів за

вирахуванням короткострокового позикового капіталу до виробничих витрат без урахування амортизації;

- середнього запасу на складі до витрат на матеріали, помножене на 365;
- середнього об'єму отриманих кредитів до об'єму придбаних товарів,

помножене на 365;

- позикового капіталу до усього капіталу.

Для кожного з вказаних показників-індикаторів В. Вайбель побудував діаграми їх змін протягом п'яти років від благополучного до кризового стану, на підставі чого запропонував ідентифікувати зони безпеки по відповідних шкалах.

Названі системи використовуються для порівняння значень показників, отриманих для аналізованого підприємства, зі значеннями, отриманими в результаті емпіричних досліджень так званих "еталонних" підприємств.

Вітчизняною методикою аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства є **експертна система діагностики і аудиту фінансово-господарського стану підприємства, оброблене аудиторською фірмою "АУРУМ"**. Методика включає такі етапи:

- адаптація інформації;
- аналіз показників платоспроможності (ліквідності) і фінансової стійкості;
- розрахунок запасу фінансової міцності підприємства;
- експертна діагностика отриманих результатів;
- оцінка перспектив розвитку підприємства і розробка загальних рекомендацій стратегічного планування.

У цій методиці використовують такі показники:

1. Платоспроможності:

- 1.1. Загальний коефіцієнт покриття.
- 1.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- 1.3. Проміжний коефіцієнт покриття.
- 1.4. Показник загальної платоспроможності.
- 1.5. Коефіцієнт чистого виторгу від реалізації продукції.
- 1.6. Показник оцінки безпеки власних фінансових ресурсів в статутному капіталі.

1.7. Середній термін оплати товарів і послуг.

1.8. Результат фінансово-господарської діяльності.

2. Фінансової стійкості підприємства.

- 2.1. Ефект фінансового левериджа.
- 2.2. Рентабельність власного капіталу.
- 2.3. Плече важеля (коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу).
- 2.4. Коефіцієнт фінансової незалежності.
- 2.5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу.
- 2.6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.

2.7. Коефіцієнт накопичення амортизації.

2.8. Коефіцієнт реальної вартості основних і оборотних фондів в майні підприємства.

2.9. Запас фінансової міцності.

2.10. Співвідношення фінансових витрат і економічного ефекту.

2.11. Коефіцієнт покриття інвестицій.

2.12. Показник співвідношення суми коштів для самофінансування підприємницької діяльності і доданої вартості.

2.13. Показник співвідношення позикового і власного капіталу.

Зрештою, усі розраховані показники повинні допомогти групі експертів зробити висновок про ефективність використання капіталу, розподілу прибутку, рівня ліквідності активів і тому подібне. Перевагою (одночасно і недоліком) цієї методики є можливість обліку унікального досвіду експертів, по ухваленню управлінських рішень, яка дає можливість враховувати неформалізовані характеристики підприємницької діяльності, але призводить до певної суб'єктивності кінцевих висновків.

Методика поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, розроблене Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій в 1997 р. Її особливістю є використання вживаних в нашій країні методів фінансового аналізу, форм бухгалтерської звітності, методів оподаткування. Ця методика складається з двох частин: аналізу фінансового стану підприємства і аналізу його виробничо-господарської діяльності. Основним завданням проведення аналізу є оцінка результатів господарської діяльності за попередній і поточні роки, виявлення чинників, які позитивно або негативно вплинули на показники роботи підприємства, а зрештою - ухвалення рішення об визнання структури балансу задовільної (незадовільною), а підприємства - платоспроможним (неплатоспроможним) і надання пропозицій Кабінету Міністрів України про доцільність внесення цього підприємства в "Реєстр неплатоспроможних підприємств і організацій".

Недоліком методики є те, що вона базується на використанні інформації з відкритої статистичної звітності і з бухгалтерської звітності внутріфірмового призначення, а враховуючи впровадження національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, використання внутрішньої бухгалтерської звітності для аналізу є неможливим із-за чіткого розподілу сфер фінансового, бухгалтерського і внутрішнього обліку. Крім того, ця методика орієнтується на проведення традиційного фінансового аналізу, а вивчення виробничо-господарської діяльності обмежується декількома показниками, які не створюють цілісної системи.

Вказана методика була модифікована в **"Методичних рекомендаціях об виявлення ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведенню до банкрутства"** (від 17.01.2001 р.), розроблених Мінекономіки України. Відповідно до назви методичних рекомендацій основною метою аналізу являється забезпечення однозначних підходів до оцінки фінансово-господарського стану підприємств, виявлення ознак поточної, критичної або дуже критичної неплатоспроможності.

Наступним етапом розвитку вітчизняних методик діагностики можна вважати **"Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, які підлягають приватизації"** (з 08.02.2001 року) Фонду державного майна України. Основною метою цього "Положення" є встановлення єдиних методичних основ оцінки фінансового стану підприємств, які підлягають роздержавленню.

Усі системи показників можна поділити також на дескриптивні, предикативні і нормативні.

Дескриптивні системи показників, відомі також як показники описового характеру, вважаються основними для оцінки економічного стану підприємства. До них відносять побудову системи звітних балансів, представлення фінансової звітності в різних аналітичних розрізах, вертикальний і горизонтальний аналіз звітності, систему аналітичних коефіцієнтів.

Предикативні системи показників включають показники прогностичного характеру, які використовуються для прогнозування доходів підприємства і його майбутнього фінансового стану. Найбільш поширеним з них є розрахунок точки критичного об'єму продажів, побудова прогностичних фінансових звітів, моделей динамічного аналізу (жорсткі чинники і регресійні моделі), моделей ситуативного аналізу.

Нормативні системи показників роблять можливим порівняння фактичних результатів діяльності підприємств з очікуваними, розрахованими по балансу доходів і витрат. Ці моделі використовуються в основному у внутрішньому фінансовому аналізі, а також в управлінському обліку — саме в управлінні витратами. Їх суть полягає у встановленні нормативів по кожній статті витрат відповідно до технологічних процесів, видів виробів, центрів відповідальності, а також в аналізі відхилень фактичних даних від встановлених нормативів.

У багатьох випадках діагностика базується на застосуванні системи жорстко детермінованих систем чинників. Усі вище перелічені системи показників засновані на використанні інформації з бухгалтерської звітності. Технологія побудови конкретної системи показників оцінки і аналізу економічного стану визначається аналітиком з урахуванням потужності підприємства, рівня спеціалізації його операційних процесів, якості менеджменту, структури управління і інших чинників.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Охарактеризуйте загальні методи бізнес-діагностики в маркетингу.
2. Охарактеризуйте спеціальні методи бізнес-діагностики в маркетингу
3. Чим відрізняються поняття „набір показників” і „система показників”?
4. Що покладено в основу логіко-дедуктивних систем показників?

5. Що покладено в основу емпірико-індуктивних систем показників?
6. Який недолік мають всі перелічені системи показників?
7. Які системи показників можна віднести до дескриптивних?
8. Які системи показників можна віднести до предикативних?
9. Які системи показників можна віднести до нормативних?



ТЕСТИ

1. Моніторинг- це:

- а) фінансовий аналіз;
- б) постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства;
- в) процедура виявлення проблем для експертної оцінки;
- г) аналіз з використанням економіко-математичних методів дослідження.

2. Бенчмаркінг – це:

- а) метод, що дозволяє вирішити завдання економічної оцінки досліджуваного об'єкта на основі теорії імовірності;
- б) метод, який дає можливість охарактеризувати одне явище через інше;
- в) метод, який припускає зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення "вузьких місць" у вирішенні окремих питань;
- г) метод, за яким порівнюються характеристики конкретного об'єкта і еталонного, кращого.

3. Експертний метод - це:

- а) анкетування, опитування, співбесіди;
- б) оцінка ситуації висококласними фахівцями;

- в) систематизація, ранжирування і визначення найкращих результатів по ряду показників;
- г) детальний, систематичний аналіз змін.

4. Морфологічний метод – це:

- а) метод, що використовується для прогнозування розвитку подій;
- б) виявлення, класифікація й оцінка ступеня впливу окремих факторів;
- в) систематизація наборів альтернативних рішень по можливих сполученнях варіантів і вибір спочатку прийнятних, а потім найбільш ефективних варіантів;
- г) метод, що використовується для виділення "вузьких місць".

5. Науковий інструментарій діагностики – це:

- а) сукупність загальнонаукових і конкретно-наукових способів дослідження фінансової діяльності суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність;
- б) виробнича програма підприємства;
- в) оперативне планування;
- г) стратегічне планування.

6. SWOT - аналіз дозволяє:

- а) визначити рівень платоспроможності підприємства;
- б) виявити та обґрунтувати сильні та слабкі сторони підприємства;
- в) визначити рівень фінансової стійкості підприємства;
- г) визначити рівень менеджменту підприємства.

7. В економічній діагностиці застосовуються наступні системи показників:

- а) логічні;
- б) аналітичні;
- в) індуктивні;
- г) логіко-дедуктивні.

8. Системи Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, система показників RL, це:

- а) емпірико-індуктивні системи;
- б) логіко-дедуктивні системи;
- в) системи кореляційної залежності;
- г) системи інтегральної оцінки.

9. Шляхом статистичного відбору найзначущих показників для підприємства створені:

- а) емпірико-індуктивні системи;
- б) логіко-дедуктивні системи;
- в) системи кореляційної залежності;
- г) системи інтегральної оцінки.

10. Взаємозв'язок між рентабельністю реалізації, віддачею активів і співвідношенням активів і власного капіталу характеризує система:

- а) Du Pont;
- б) Pyramid Structure of Ratios;
- в) ZVEI;
- г) RL.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 2.1. Розробити комплексну систему показників, у якій центральним показником буде виступати рентабельність позикового капіталу. Ця система повинна показувати взаємозв'язок між прибутковістю основних фондів, фондоємністю, коефіцієнтом оборотності оборотних активів і коефіцієнтом ліквідності:

Завдання 2.2. Побудувати таблицю, у якій відбиті спільні та відмінні характеристики систем показників, що були запропоновані для вивчення.

Тема 3.

Діагностика конкурентного середовища підприємства ірейтингова оцінка його економічної діяльності (4 години)

- 3.1. Конкурентне середовище підприємства: умови його формування і чинники впливу
- 3.2. Методика діагностики конкурентного середовища
- 3.3. Сутність і види рейтингових оцінок
- 3.4. Методи проведення рейтингової оцінки підприємства



Рекомендована література:1- 9.

**Основні
поняття:**



КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОЕФІЦІЄНТ
КОНЦЕНТРАЦІЇ РИНКУ, ІНДЕКС ХЕРФІНДАЛЯ-
ХІРШМАНА, РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА

3.1. КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА: УМОВИ ЙОГО ФОРМУВАННЯ І ЧИННИКИ ВПЛИВУ

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

перспектив розвитку галузі; аналіз конкурентного середовища в галузі; аналіз впливу конкурентів.

Макрооточення створює загальні умови, в яких діє підприємств, визначаючи для нього та інших підприємств межі припустимого й неприпустимого. Макрооточення стосовно підприємства виступає: як причина та умова обмеження (або можливості розширення) діяльності: як перед мова, що викликає необхідність змін на підприємстві.

До середовища безпосереднього оточення відносять ту частину зовнішнього середовища, з якою підприємство конкретно й безпосередньо взаємодіє. Об'єктами вивчення є всі елементи галузевого ринку і виникаючі на ньому ситуації. У центрі уваги знаходяться споживачі, конкуренти, постачальники. У разі потреби вивчають також організацію торгівлі, діяльність посередників. Крім цього об'єктом вивчення є місце розташування підприємства на ринку серед конкурентів.

Галузь являє собою групу підприємств, які випускають однорідну продукцію та конкурують на одному ринку.

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

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

необхідних капіталовкладень; вертикальна інтеграція; прибутковість галузі; економія на масштабах виробництва; швидке відновлення асортименту продукції.

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

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

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

Можна виділити три групи умов формування конкурентного середовища.

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

Друга група - умови конкурентного середовища, що формуються конкурентами на ринку (механізми встановлення загальних для ринку правил

гри).

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

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

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями проведеної товарної та цінової політики, організацією збуту, прийомами стимулювання реалізації продукції, фінансовим станом підприємства.

У процесі аналізу конкуренції варто звертати увагу на наступне поточне положення конкурентів (які в них позиції у стратегічній групі, які конкуренти посилюють позиції, який в галузі попит і яка його динамікаможливі стратегії конкурентів (внутрішнє зростання, розширення через поглинання та інша); потенціал конкурентів (технологічні, фінансові та інші можливості); цілі конкурентів (збільшити частку на ринку, переміститися в групу лідерів і т. д.).

Проаналізувати конкурентну структуру ринку дозволяє інформація-про розподіл часток ринку між підприємствами. Для цього доцільно використовувати коефіцієнт концентрації ринку та індекс Херфіндаля-Хіршмана, що характеризують перевагу на ринку того чи іншого підприємства.

Коефіцієнт концентрації ринку (CR) являє собою процентне відношення всіх продажів, товарів підприємствами з найбільшими частками на ринку до загального обсягу продажів і розраховується за формулою:

$$CR = \Sigma Q_k / (\Sigma Q_k + \Sigma Q_j), \quad (3.1)$$

де Q_k — обсяг продажів k -го великого підприємства

Q_j — обсяг продажів j -го менш великого підприємства.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) визначається як сума квадратів часток ринку кожного великого підприємства:

$$\text{ННІ} = \sum D_k^2, \quad (3.2)$$

де D_k – частка k -го великого підприємства на ринку.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана трактується як найбільш адекватна характеристика інтенсивності конкуренції. Чим вище значення ННІ, тим впливовіші найбільші підприємства. Цей показник пропонується використовувати в сполученні з коефіцієнтом концентрації $\text{CR}(3)$. Коефіцієнт концентрації ринку доцільно розраховувати як суму часток трьох найбільших підприємств:

$$\text{CR}(3) = \sum D_k \quad (3.3)$$

де $\text{CR}(3)$ – коефіцієнт концентрації трьох найбільших підприємств;

D_k – частка великого підприємства;

$m = 3$ - кількість обстежуваних підприємств.

При цьому якщо виявиться, що величина $\text{CR}(3)$ перевищує 70%, а величина ННІ - 2000, то можна говорити про високий ступінь концентрації ринку і про слабкий розвиток конкурентного середовища. Якщо $\text{CR}(3)$ більше 45, але менше 70%, а ННІ менше 2000, то спостерігається помірний ступінь концентрації ринку. Коли ж $\text{CR}(3)$ менше 45%, а ННІ менше 1000, ринок характеризується слабким ступенем концентрації і його можна характеризувати як нормальний для конкуренції.

Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, коли на ринку розглянутого товару і / або послуги є 10 і більше підприємств; 1 підприємство не займає більше 31% ринку; 2 підприємства не

займають більше, ніж 44% ринку; 3 підприємства не займають більше 54% ринку, 4 підприємства не займають більше, ніж 63% ринку.

Українським законодавством встановлено наступні критерії визнання монопольного (домінуючого) положення суб'єкта господарювання: перевищення часток: 1-го суб'єкта господарювання - 35%; 2-х або 3-х суб'єктів - 50%; 4-х або 5-х суб'єктів - 70%.

3.2. МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

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

- аналітична (процес встановлення діагнозу безконтактними методами за допомогою маркетингової, статистичної інформації і використання методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт (ретроспективних і перспективних);
- експертна (яка базується на інформації, отриманої контактними методами, за допомогою проведення спеціальних експертних і соціо-економічних опитувань у ході польових досліджень);
- діагностика на моделі (яка дозволяє одержати інформацію про об'єкт діагнозу шляхом імітаційного моделювання).

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

Аналітична діагностика конкурентного середовища проводиться наступними етапами.

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

Збирають вихідну інформація за аналізований і базисний періоди

Всі вартісні й фінансові показники приводять до порівнянних значень за курсом Національного банку України.

Потім встановлюють експертним методом стан обраного ринку, тобто визначають вид ринку: ринок продавця або ринок покупця.

Розраховуються характеристики, що відбивають стан ринку(інтенсивність конкуренції, інтенсивність конкуренції за динамікою ринку, інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку, інтенсивність конкуренції за розподілом ринкових часток, узагальнений показник інтенсивності конкуренції, рентабельність ринку, динаміка ринку, обсяг ринку, обсяг ресурсів підприємства, обсяг ресурсів конкурентів підприємства, кількість підприємств, ринкова частка підприємства, середньоарифметична частка, показник динамічності ринкової частки підприємства, темп приросту ринкової частки підприємства, дисперсія ринкових часток, прибуток підприємства).

Визначають ринкові частки підприємства, будують таблицю ринкових часток підприємств і розраховують середні ринкові частки, що приходяться на одне підприємство.

Розраховують узагальнені характеристики інтенсивності конкуренції Для оцінки ступеня монополізації ринку, що зворотно пропорційна інтенсивності конкуренції, використовують:

CR(4) – чотиричастковий показник концентрації, що характеризує загальну частку чотирьох підприємств з максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку;

CR(10) – десятичастковий показник концентрації, що характеризує загальну частку 10 підприємств з максимальним обсягом товарів на аналізованому ринку: ННІ - індекс Херфіндаля-Хіршмана, що дозволяє оцінити рівномірність розподілу ринкових часток підприємств-учасників ринку.

Вибирають вид статистичного розподілу ринкових часток. Формують групи підприємств, розраховують середню ринкову частку, що приходить на групу, й темп приросту ринкової частки кожної групи підприємств.

Побудову конкурентної карти ринку здійснюють у вигляді матриці, в якій по рядках відкладають темпи зростання ринкової частки, а по стовпцях розміщують підприємства залежно від займаної ними ринкової частки. За типами стратегій встановлюють положення підприємств на ринку.

Проводять ситуаційний аналіз, і залежно від типу ринку здійснюють проектування стратегії конкуренції з урахуванням динаміки ринку або ринкової частки підприємства.

Експертна діагностика конкурентного середовища може бути проведена за методикою А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда.

Першим етапом вивчення конкурентного середовища є визначення та оцінка основних характеристик ринку продукту (послуги), на якому працює або планує діяти підприємство.

На другому етапі визначають конкурентні сили, що діють у галузі, та їх вплив на ситуацію в галузі.

На третьому етапі необхідно визначити фактори (або сили), що визначають рівень конкуренції на ринку та ознаки їх прояву, характер змін у структурі конкурентних сил.

На четвертому етапі визначають підприємства з найсильнішими та найслабшими конкурентними позиціями.

На п'ятому етапі доцільно спрогнозувати найбільш імовірні кроки стратегічних конкурентів.

На шостому етапі встановлюють ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

На заключному етапі приймають остаточне рішення щодо привабливості галузі найближчим часом і в довгостроковій перспективі.

При визначенні привабливості в тій або іншій галузі визначальними є такі фактори: потенціал росту галузі; сприятливий або несприятливий вплив на галузь рушійних сил; можливість входу до галузі великих підприємств; стабільність попиту; посилення або послаблення впливу сил конкуренції; серйозність проблем, що виникають перед галуззю в цілому; ступінь ризику та

невизначеності; збільшення або зниження прибутковості галузі як результат дій конкурентів і рушійних сил.

3.3. СУТНІСТЬ І ВИДИ РЕЙТИНГОВИХ ОЦІНОК

Рейтинг - індивідуальний кількісний показник оцінки будь-яких успіхів об'єкта оцінювання в якомусь класифікаційному переліку (рейтинг-листі), узагальнюючий, синтезований показник, який охоплює різні характеристики об'єкта оцінювання.

У більш широкому сенсі, під рейтингом розуміють ієрархічну систему, в якій між об'єктами за певними принципами встановлено якісне співвідношення переваг і визначено їх місце в ранжованному ряду.

Мета рейтингової оцінки подвійна: з одного боку - забезпечення ефективного використання інвестованого капіталу, з іншого - підвищення ринкової вартості підприємства (для акціонерних товариств).

Існують методики оцінки стану корпоративного управління. Зокрема, найбільш відомими і широко визнаними стали методики:

- Рейтинг Інституту корпоративного права і управління (Росія) (CORE-рейтинг), який відображає результати дослідження якості корпоративного управління 40 найбільших російських емітентів:

- Рейтинг агенції Standart & Poor's (S & P), яке входить до групи компаній Макгроу Хілл і є головним провайдером фінансової інформації та послуг з визначення кредитних рейтингів.

Цілі рейтингової оцінки за цими методиками подібні, але є й відмінності. В першу чергу відмінності пов'язані з тим, що рейтингова оцінка за методикою S & P є, по суті, платною послугою, яка надається агентством підприємству, зацікавленому в привласненні йому рейтингу S & P як додатковий аргумент у боротьбі за гроші інвесторів. В даному випадку сертифікат, який свідчить про присвоєння того чи іншого підприємства рейтингу S & P, розглядається

інвесторами аналогічно тому, як споживачами розглядається сертифікат якості того чи іншого продукту. Підприємства ж націлені на підтримку курсу акцій на високому рівні і які прагнуть до стимулювання попиту на власні акції, зацікавлені в тому, щоб у інвестора формувалася впевненість в надійності підприємства, а отже, безпеку його вкладень. Таким чином, у привласненні даного рейтингу зацікавлені в першу чергу самі підприємства.

CORE-рейтинг складається незалежно від бажання підприємства. Оцінка проводиться на підставі відкритої інформації, в той час як для рейтингової оцінки за методикою S & P необхідна конфіденційна інформація. З такою відзнакою цих методик пов'язаний і різний підбір підприємств для визначення рейтингу: послугою за оцінкою рейтингу S & P може скористатися будь-яке підприємство, в той час як CORE-рейтинг визначається для фіксованого набору підприємств. Це визначає і змістовну різницю: рейтинг S & P відображає стан корпоративного управління в окремо взятому підприємстві, CORE-рейтинг спрямований на комплексну оцінку стану корпоративного управління в секторі головних акціонерних товариств Росії.

На Україні Б.І. Майданчиком, В.В. Дроздової, В.П. Іванової та ін. також була розроблена методика рейтингової оцінки, за допомогою якої можна визначити рейтинг не тільки акціонерного товариства, а підприємства будь-якої форми власності. Використання такої методики дає можливість охарактеризувати стан підприємства за допомогою одного синтезованого показника - рейтингу, який вимірюється в балах. У подальших дослідженнях визначаються можливі коливання цього рейтингу в межах гранично допустимого інтервалу.

Рейтингову оцінку можна проводити як для оцінки діяльності підприємства в цілому, так і для оцінки ефективності управління окремим напрямком економічної роботи.

Складовими етапами методики комплексної порівняльної рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємства є:

- Збір та аналітична обробка вихідної інформації за досліджуваний

період;

- Обґрунтування системи показників, які використовуються для рейтингової оцінки.

- Вибір і економічне обґрунтування критеріїв оцінки економічної діяльності підприємства та встановлення обмежень їх зміни.

На даному етапі для кожного показника групи розраховують максимальне і мінімальне значення, а також оптимальні величини граничних інтервалів. Крім того, методика передбачає як критеріальна ознака неконкретний показник, а тенденцію зміни (тренд). Залежно від характеру і величини відхилення конкретного показника від встановленого значення йому надають відповідну оцінку в балах.

Наступним етапом аналізу є - визначення внутрішнього рейтингу групи.

- *Ранжування підприємств за рейтингом.*

Підсумків ий рейтинговий показник враховує всі найважливіші параметри (показники) фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства, тобто господарської активності в цілому. При його розрахунку використовуються дані про виробничий потенціал підприємства, рентабельність його продукції, ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, стан і розміщення коштів, їх джерела та інші показники. Точна і об'єктивна оцінка економічного стану не може базуватися на довільному наборі показників. Тому вибір і обґрунтування вихідних показників фінансово-господарської діяльності повинні ґрунтуватися на розробці комплексної системи показників (ЗСП), виходити з потреб суб'єкта управління в аналітичній оцінці.

3.4. МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ РЕЙТИНГОВОЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Методи рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємств:

1. Метод умовно-еталонного підприємства

В основі розрахунку підсумкового показника рейтингової оцінки лежить порівняння підприємств по кожному показнику з умовним еталонним підприємством, яке має найкращі результати за всіма порівнюваними показниками. Таким чином, базою відліку для отримання рейтингової оцінки стану підприємства служать не суб'єктивні припущення експертів, а найвищі результати, які склалися в реальній ринковій середовищі, у всій сукупності об'єктів, які порівнюються. Еталоном порівняння є найщасливіший конкурент, у якого всі показники найкращі.

Такий підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, коли кожен самостійний товаровиробник прагне до того, щоб за всіма показниками діяльності виглядати краще, ніж його конкурент.

Якщо суб'єктів ринкових відносин цікавлять лише певні об'єкти господарської діяльності (наприклад, потенційного інвестора можуть цікавити показники роботи тільки цукрових заводів або кондитерських фабрик, або скляних заводів і т.д.), то еталонне підприємство формується з сукупності однотипних об'єктів. Проте, в більшості випадків еталонне підприємство може формуватися з показників роботи об'єктів, які належать різним областям діяльності. Це не є перешкодою застосування методу оцінки, так як фінансові показники можна зіставляти і для різнорідних об'єктів господарювання.

У загальному вигляді алгоритм порівняльної рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємства може бути представлений у вигляді послідовності наступних дій.

Вихідні дані подаються у вигляді матриці (), тобто таблиці, де по рядках записані номери показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а по стовпцях - номери підприємств ($j = 1, 2, 3 \dots m$).

За кожним показником знаходиться максимальне або оптимальне значення і заноситься в стовпець умовного еталонного підприємства ($m + 1$).

Вихідні показники матриці стандартизуються відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

$$x_{ij} = \frac{K\phi_{ij}}{K \max_{ij}}$$

де $K\phi_{ij}$ - стандартизовані показники стану j -го підприємства.

Для кожного аналізованого підприємства значення його рейтингової числа визначається по формулі:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_1)^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}$$

де R_j - Рейтингова оцінка j -го підприємства;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ - стандартизовані показники j -го підприємства, що аналізується.

Підприємства ранжуються в порядку зростання рейтингової оцінки. Вищий рейтинг (1-е місце) має підприємство з мінімальним значенням R .

Для застосування даного алгоритму на практиці ніяких обмежень кількості порівнюваних показників і підприємств не передбачено.

Розглянутий алгоритм отримання рейтингової оцінки ефективності діяльності може застосовуватися для порівняння підприємств за один період чи на дату складання балансу (за даними на кінець періоду) або в динаміці.

За даною методикою рейтингову оцінку можна проводити тільки в тому випадку, якщо показники мають **однакову спрямованість** (зростання показника означає поліпшення діяльності).

2. Метод максімімуму

У випадках, коли показники, за якими проводиться рейтингова оцінка,

мають різну спрямованість, а визначення еталонного підприємства є неможливим, стандартизацію потрібно проводити по різним формулам для показників-стимуляторів і показників-дестимуляторів. Це пов'язано з необхідністю уніфікації тих складових, за якими ранжування здійснюється від максимального до мінімального значення, і тих, за якими воно виконується в протилежному напрямку. Тобто, стандартизовані значення показників розраховуються за такими формулами:

- для показників-стимуляторів, зростання яких свідчить про поліпшення діяльності підприємства:

$$x_{ij} = \frac{K_{ij} - K_i^{\min}}{K_i^{\max} - K_i^{\min}}$$

- для показників-дестимуляторів, зростання яких означає погіршення діяльності підприємства:

$$x_{ij} = \frac{K_i^{\max} - K_{ij}}{K_i^{\max} - K_i^{\min}}$$

де x_{ij} - стандартизовано значення i -го показника для j -го підприємства;

K_{ij} - значення i -го показника для j -го підприємства;

$K_i^{\min}$ - мінімальне значення i -го показника;

$K_i^{\max}$ - максимальне значення i -го показника.

n - кількість показників в групі показників;

k - кількість груп показників в системі показників.

Таблиця 3.1 – Рейтингове оцінювання ефективності діяльності підприємства.

Показники	мах	мін	мах - мін	підприємства-конкуренти				
				1	2	3	...	m
1-я група показників								
1.1.								
1.2.								
...								
Разом по групі				Σ_1				
В середньому по 1-ій групі				$I_1 = \Sigma_1/n_1$				
2-я група показників								
2.1.								
2.2.								
...								
Разом по групі				Σ_2				
В середньому по 2-ій групі				$I_2 = \Sigma_2/n_2$				
Рейтинговий показник (в середньому за системою показників)				$I = (I_1 + I_2)/k$				
Рейтинг								

Значення показника змінюється від 0 до 1. Чим ближче до 1, тим стабільніше і ефективніше діяльність підприємства. Чим вище значення (ближче до 1), тим вище ранг (1-е місце) підприємства.

3. Метод суми місць

При оцінці цим методом визначається умовно-еталонне підприємство (табл. 3.2), а потім кожному показнику призначається місце в залежності від його значення (чим ближче значення показника до оптимального - тим вище місце. Далі визначається су ММА місць по кожному підприємству. Найбільш високе місце в рейтингу займає підприємство з мінімальною сумою місць.

Таблиця 3.2 - Рейтингова оцінка методом суми місць

Показники	Підприємства					
						№ місця
	підприємство, яке досліджується	1	2	3	...	m
Сума місць						
Рейтинг						

З урахуванням викладеного визначимо вимоги, яким повинна задовольняти система показників з точки зору ефективності рейтингової оцінки підприємства:

- Показники повинні бути максимально інформативними і давати цілісну картину діяльності підприємства (підрозділу підприємства, з окремим напрямом його економічної діяльності - управління доходами, прибутком, трудовими ресурсами тощо).

- Для всіх показників повинні бути вказані числові нормативи мінімального задовільного рівня або діапазону змін.

- Показники повинні розраховуватися лише за даними публічної бухгалтерської звітності підприємств.

- Показники повинні давати можливість проводити рейтингову оцінку підприємства як у просторі (порівняно з іншими підприємствами), так і в часі(за ряд періодів).

На підставі загальної суми балів підприємство відносять до певної групи:

вища - підприємство з високою ефективністю діяльності, що підтверджується високим загальним рейтингом і частковими рейтингами груп показників;

перша - підприємство з достатньою ефективністю діяльності підприємства, хоча є певні відхилення по окремим показникам;

друга - підприємство на даному етапі має певні труднощі, які можна подолати завдяки внутрішньому потенціалу системи;

третя - підприємство характеризується підвищеним ризиком, рівень якого може бути знижений завдяки реструктуризації, диверсифікації, реконструкції, радикальної інноваційної стратегії і т.п. ;

четверта - у підприємства немає перспектив поліпшення його діяльності.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Конкурентне середовище підприємства.
2. Аналіз конкурентної структури ринку (індекс Херфіндаля-Хіршмана, коефіцієнт концентрації ринку).
3. Методика діагностики конкурентного середовища.
4. Сутність і види рейтингових оцінок.
5. Методи рейтингової оцінки діяльності підприємства



ТЕСТИ

1. Конкурентне середовище формують:
 - а) держава;
 - б) конкуренти на ринку;
 - в) кожний учасник ринку в процесі його ділової активності;
 - г) всі відповіді правильні.

2. Оцінка конкурентного середовища здійснюється за допомогою таких форм діагностики:

- а) аналітична та експертна;
- б) діагностика за допомогою імітаційного моделювання;
- в) діагностика з використанням економіко-математичного моделювання;
- г) правильна відповідь А, Б.

3. У процесі аналізу конкурентного середовища звертається увага на:

- а) поточне положення конкурентів та їх цілі;
- б) стратегії конкурентів;
- в) потенціал конкурентів;
- г) правильна відповідь А, Б, В.

4. У процесі діагностики конкурентного середовища підприємства важливе значення мають:

- а) збір і аналіз інформації про діяльність конкурентів;
- б) позаоблікові інформаційні джерела;
- в) внутрішні інформаційні джерела;
- г) правильна відповідь А, Б, В.

5. Стратегічні зони господарювання— це:

- а) зони бізнесу, що виділяються на основі впливу конкретних зовнішніх факторів;
- б) зони бізнесу, що виділяються на основі існуючих напрямів діяльності;
- в) зони бізнесу, що виділяються на основі існуючих напрямів діяльності, стратегічних планів щодо диверсифікації продукції та виходу на нові ринки;
- г) стратегічне планування правильна відповідь А, Б.

6. Головною метою проведення рейтингової оцінки підприємств є:

- а) забезпечення ефективного використання інвестованого капіталу;

- б) підвищення ринкової вартості підприємства;
- в) сприяння розвитку здорових конкурентоспроможних підприємств;
- г) а + б.

7. До основних етапів комплексної порівняльної рейтингової оцінки підприємств не відноситься:

- а) збір і аналітична обробка початкової інформації за досліджувальний період;
- б) вибір і економічне обґрунтування системи показників і критеріїв оцінки господарчої діяльності підприємства;
- в) ранжирування підприємств по рейтингу;
- г) контроль за дотриманням встановлених нормативів.

8. У основі розрахунку підсумкового показника рейтингової оцінки лежить:

- а) порівняння підприємств по кожному показнику з еталонним підприємством;
- б) суб'єктивна оцінка експертів;
- в) середньогалузеві показники діяльності;
- г) все вище перераховане.

9. Система показників при проведенні рейтингової оцінки повинна відповідати наступним вимогам:

- а) максимально інформувати і давати цілісну картину діяльності підприємства;
- б) показники в основному повинні мати однакову спрямованість;
- в) для всіх показників повинні бути вказані числові нормативи;
- г) всі відповіді вірні.

10. До основних вимог, яким повинна відповідати система показників при проведенні рейтингової оцінки, не відноситься:

- а) показники повинні бути максимально інформативними і давати цілісну картину діяльності підприємства;

- б) показники повинні давати можливість проводити рейтингову оцінку підприємства як в просторі, так і за часом (за ряд періодов);
- в) показники в основному повинні мати різну спрямованість;
- г) показники повинні розраховуватися тільки за дінними публічної бухгалтерської звітності підприємства.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 3.1. Провести рейтингову оцінку і визначити місію підприємства ТОВ «Триолан» на ринку за наступними показниками: коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами, коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу, рентабельність активів. Вихідна інформація для розрахунку показників по досліджуваному підприємству і його конкурентам представлена у таблиці.

Показники	202 _ рік		
	ПАТ «Триолан»	ПАТ «Воля»	ПАТ Київстар»
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	9991,95	22721,75	23678,1
Середньорічна вартість необоротних активів, тис.грн.	9752,3	18127,8	19456,55
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	3629,65	6591	5528,85
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	14415,7	24718,8	24985,4
Прибуток чистий, тис.грн.	143,5	898,9	2007,8

Тема 4 .

Діагностика ефективності діяльності підприємства на базі застосування збалансованої системи показників (4 години)

- 4.1. Збалансована система показників: сутність, види.
- 4.2. Етапи розробки збалансованої системи показників.



Рекомендована література:1- 9.

**Основні
поняття:**



ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ, ФАКТОРИ
УСПІХУ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ,
СТРАТЕГІЧНА КАРТА

4.1. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ: СУТНІСТЬ, ВИДИ

Діагностика ефективності реалізації діяльності підприємства вимагає її моніторингу, який дозволяє вчасно виявляти дисбаланс у функціонуванні підприємства. Моніторинг управління діяльністю підприємства повинен забезпечувати відповідні управлінські структури необхідною інформацією для прийняття рішень щодо запобігання можливих дисбалансів. Такий моніторинг повинен охоплювати всі напрямки діяльності підприємства. Базою діагностики поточної і перспективної діяльності підприємства повинна бути система показників.

Незважаючи на прогресивність комплексних систем показників, існують труднощі їх застосування для оцінки ефективності діяльності підприємства, тому що всі вони ґрунтуються тільки на фінансових умовах, які відображають діяльність підприємства в минулому і не можуть проілюструвати поточну роботу

менеджерів, яка зумовлює розрив між стратегічною і оперативною діяльністю. Слід враховувати і те, що розвиток негативних тенденцій в бізнесі може відбитися на фінансових показниках не відразу, а на тій стадії, коли вже неможливо виправити ситуацію незначними змінами, а необхідно вирішувати глобальну проблему виживання підприємства. Тому для успішного управління сучасним підприємством одних фінансових показників недостатньо, потрібен новий підхід з використанням системи збалансованих показників, які забезпечують механізми управління набором взаємопов'язаних показників.

Економічна наука вже розробила декілька варіантів збалансованої системи показників (ЗСП). Найгрунтовнішим серед них є Balanced Scorecard (BSC). Її запропонували Р. Каплан (R. Kaplan) і Д. Нортон (D. Norton), які в кінці 80-х років провели дослідження економічної діяльності 12 компаній і з'ясували, що вони повністю орієнтуються на фінансові показники. Було виявлено, що з метою поліпшення короткострокових фінансових показників знижувалися витрати на навчання, маркетинг та обслуговування клієнтів, але в подальшому негативно відбивалося на загальному фінансовому становищі. Каплан і Нортон прийшли до висновку, що співробітники компаній часто не розуміють свою роль в процесі реалізації стратегії і не мають мотивації підвищувати ефективність впровадження в життя довгострокових корпоративних планів, а керівництво компаній не має своєчасної інформації, щоб прийняти необхідне рішення.

Протягом 1990 року відбувалась робота з розробки нової концепції оцінки ефективності діяльності підприємства, яка і отримала назву "збалансована система показників" (ЗСП). Слово «збалансований» (Balanced) в назві методології означає однакову важливість усіх показників.

BSC-модель Нортон-Каплана (рис. 4.1) являє собою інтегрований набір фінансових і нефінансових показників, які дозволяють оцінити діяльність підприємства з виділенням чотирьох складових, які відображають стратегічно важливі аспекти діяльності підприємства:

взаємини з клієнтами, внутрішні процеси діяльності, фінанси
інновацій розвитку і підготовки кадрів.

Моделі збалансованої системи показників (ЗСП) ефективності діяльності підприємств

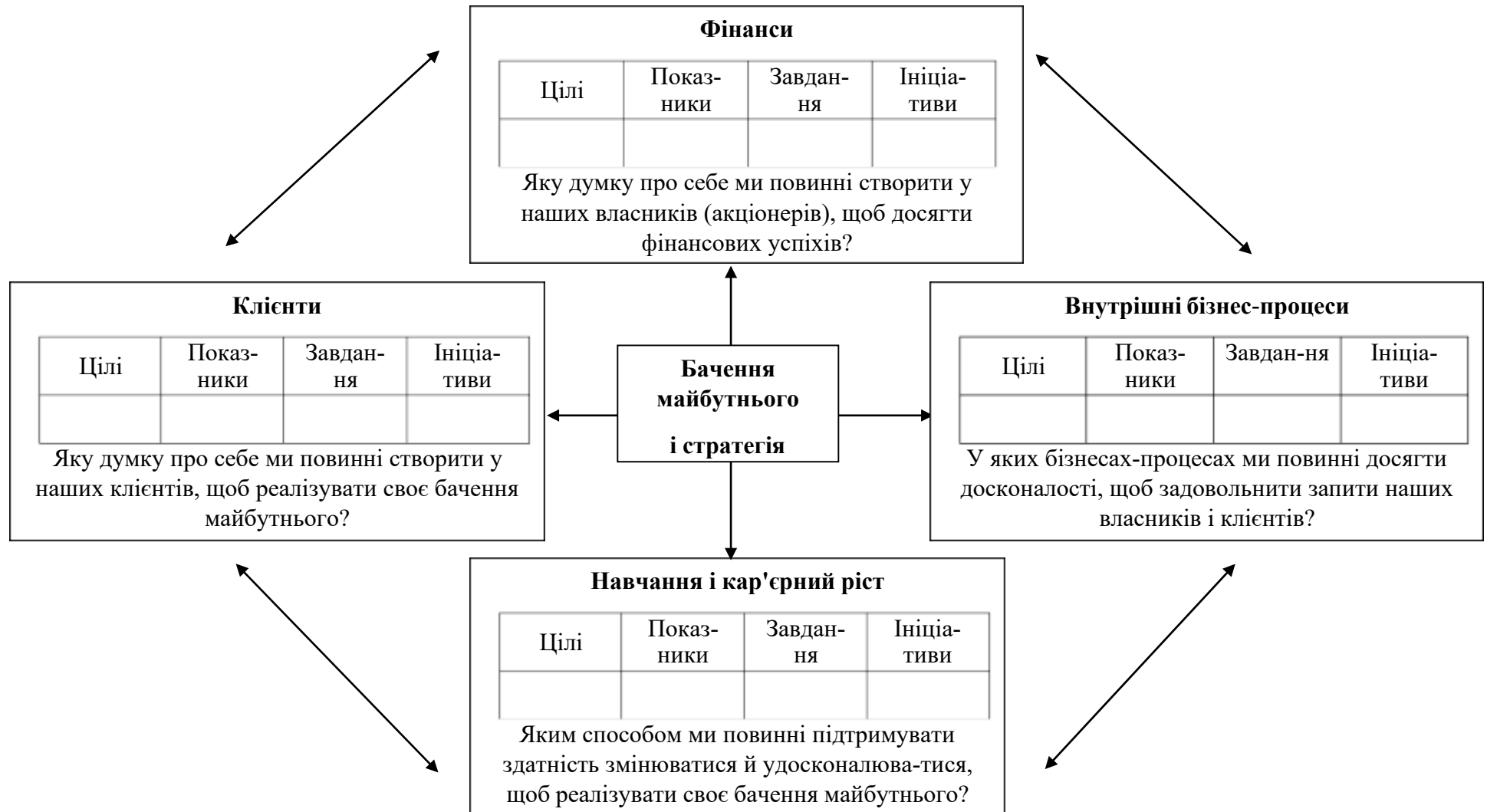


Рисунок 4.1 – Модель ЗСП Нортон-Каплана

Кожна складова містить ключове питання, з яким вона асоціюється. Відповіді на ці питання є цілями, досягнення яких і буде свідчити про реалізацію стратегії. Між складовими існують чіткі причинно-наслідкові зв'язки.

Основне призначення цієї системи - зв'язати стратегію з оперативною діяльністю і вартісними факторами.

Головна її особливість полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб покупців і в які залучені всі співробітники підприємства. ЗСП проектується на все підприємство шляхом розробки індивідуальних цілей в рамках вже розроблених корпоративних стратегій і стимулює розуміння працівниками свого місця в стратегії підприємства.

При появі ЗСП стали говорити про її унікальність. Однак, задовго до появи ЗСП Р.Каплана і Д.Нортоні існували управлінські концепції, які за своєю суттю схожі з ЗСП:

- концепція управління за цілями Management by Objectives (MBO) запропонована Пітер Друкер в 1954 році,

- tableau de bord (бортове табло), розроблена в 1932 році французьким ученим Ж. Л. Мало

- система селективних показників Юргена Вебера,

- універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта,

- система управління на основі показника EVA, автором якої є

Стюарт Штерн.

- піраміда ефективності діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса (1990 г),

- модель стратегічних карт Л. Мейсель (1992 г),

- система EP2M К. Робертса і П. Адамса (1993 г),

- матриця факторів, які впливають на ефективність Кігана (Keegan)

- система «Результати та детермінанти Фітцджеральда» (1991 г),

- і ряд інших.

Слід також зазначити, що з розвитком стратегічного управління кожна з

перерахованих вище концепцій допрацьовувалися і удосконалювалися іншими вченими і фахівцями.

Розглянемо особливості деяких з них.

- Система **«Tableau de bord»**, розроблена в 1932 році французьким ученим Ж. Л. Мало. Назва системи **«Tableau de Bord»** в перекладі означає

«Бортове табло», «Панель інструментів» або «Табло управління». Зазвичай цю систему порівнюють з кабіною керування літаком, ергономічно з'єднує у себе всі основні показники, що характеризують поточний стан керованого об'єкта.

Система «Tableau de bord» - це інструмент управління для вибору, документування, діагностики та інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків фінансових і нефінансових показників.

Її роль - допомагати вищому керівництву оперативно отримувати загальне уявлення про діяльність (операції) підприємства та стан середовища, в якій ця діяльність здійснюється.

Основні положення **«Tableau de bord»**:

- ✓ система являє набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності кожного підрозділу;
- ✓ показники в системі діляться на цільові і функціональні, між ними визначаються причинно-наслідкові зв'язки.

Цільові показники визначаються виходячи з того бачення стратегії, яке сформувалося у вищого керівництва підприємства і яке повинні підтримувати нижчі рівні управлінської структури.

Функціональні показники обов'язково повинні відповідати наступним вимогам:

- ✓ показники повинні бути контрольовані;
- ✓ показники повинні бути розраховані з випередженням цільових, тобто спочатку йдуть деякі дії, а лише потім визначається їх результат, а не навпаки;
- ✓ повинні існувати причинно-наслідкові зв'язки між функціональними і цільовими показниками.

Функціональні показники включаються в модель «Tableau de bord» виходячи з міркувань суттєвості їх впливу на кінцеві (цільові) показники.

- ✓ на нижніх рівнях ієрархії, як правило, використовуються показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх рівнях, навпаки, агрегуються дані знизу і в основному превалюють фінансові метрики;
- ✓ система не має часової прив'язки до систем обліку на підприємстві. Основна частина показників відслідковується в оперативному режимі (щодня);
- ✓ результати діяльності зазвичай відображаються в графічному або іншому зручному для перегляду вигляді.



У систему «Tableau de bord» рекомендовано вводити такі рубрики (відхилення можливі в залежності від спеціалізації підприємства):

1. Технічні умови виробництва.
2. Комерційне стан
3. Фінансовий стан
4. Економічний стан
5. Стан роботи з персоналом

Таким чином, порівняльна характеристика ЗСП і Tableau de bord, дозволяє зробити висновок, що між розглянутими системами існує багато спільного.

Відмінність між ЗСП і Tableau de bord:

- Відсутність чіткої структури в Tableau de bord і її наявності в ЗСП.
- В Tableau de bord не враховуються взаємозв'язку між цільовими показниками, а значить і між функціональними показниками, які сприяють досягненню значень цільових показників.
- В Tableau de bord не приділяється увага зовнішніх чинників, що впливає на діяльність підприємства і відповідно, в звітах Tableau de bord не міститься інформація для зовнішніх користувачів.

Однак потрібно зазначити, що незважаючи на ув'язку стратегічних цілей підприємства з показниками операційної ефективності в бортових табло, модель виникла і в основному використовується як інструмент оперативного управління підприємством.

- **Універсальна система показників (TPS)**, розроблена Рамперсад К. Хьюбертом. Він визначає цю систему як «систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку та навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників і організації. Удосконалення, розвиток і навчання - три базові складові даної цілісної теорії менеджменту. Вони тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс ».

Система TPS складається з наступних п'яти елементів:

1. Особиста збалансована система показників (PBSC).

2. Організаційна збалансована система показників (OBSC).
3. Загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM).
4. Управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management).
5. Цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle).

Відзначимо, що концепція ЗСП використовується в TPS лише, як один з п'яти елементів. На думку автора концепції TPS по друге подібних управлінських системах приділяється недостатньо уваги важливого початкового етапу формулювання цілей особистості і співвіднесення їх з індивідуальним поведінкою і з прийнятими цілями підприємства, життєво необхідного для досягнення стійкого організаційного та стратегічного розвитку. Мета цього підходу полягає в досягненні максимального рівня відповідальності та відданості співробітників, а також в заохоченні індивідуального навчання, групового навчання і розвитку творчих здібностей(креативності). Це означає, що якщо особисті цілі співробітника приймаються до уваги, то він або вона будуть працювати і мислити відповідно до прийнятих цілями підприємства. Цей підхід також сприяє формуванню мотивації, творчого мислення, отримання задоволення ось роботи і захопленості роботою, зростанню відповідальності, появи натхнення і ентузіазму.

Хоча дана концепція, безсумнівно, заслуговує на особливу увагу, ми вважаємо, що зараз вітчизняні підприємства ще не готові до її використання, оскільки зовсім недавно усвідомили необхідність застосування стратегічного підходу до управління, але ще далеко не все його застосовують. Тому дана концепція може лише служити початком подальших досліджень.

Система управління на основі EVA , автором якої є Стюарт Штерн. Це система фінансового управління, метою якої є спрямування діяльності підприємства на збільшення його вартості. Система управління на основі показника EVA ґрунтується на математичній формулі цього показника. За допомогою виділення її складових з'являється можливість побудувати дерево

цілей підприємства і розподілити відповідальність за їх досягнення.

Ця система будується на 4М:

1. **Measurement** (вимір) - допомагає створити систему діагностики діяльності підприємства, яка найбільш точно відображає фактичну(реальну) прибутковість (а не бухгалтерську, податкову і ін.);
2. **Management system** (система управління) - відображає весь комплекс управлінських операцій: від планування до діагностики;
3. **Motivation** (мотивація) - дає можливість одночасно враховувати в момент стимулювання інтереси менеджерів і власників;
4. **Mindset** (стиль мислення) - сприяє формуванню якісно нової корпоративної культури власників та інвесторів.

Економічний зміст показника EVA полягає в тому, що економічна додана вартість на підприємствах виникає тоді, коли прибутковість інвестованого капіталу в підприємство перевищує норму прибутковості інвестора за певний період. Іншими словами, підприємство з економічної точки зору працює ефективно.

Недоліки системи управління на основі показника EVA:

- Жорстка зв'язок винагороди та показника EVA може призвести до прийняття рішень, спрямованих на короткострокові вигоди від зниження витрат і використання активів, у яких закінчився термін амортизації.
- Система показників складається тільки з фінансових показників, що веде до недооцінки таких факторів довгострокового успіху, як знання персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура.
- **Модель BSC Л. Мейселя**

Модель Л. Мейселя має те ж назву, що і модель Каплана-Нортон. У ній також виділені чотири групи показників, на основі яких повинна оцінюватися бізнес-діяльність, але замість показників оцінки навчання і зростання кваліфікації Л. Мейсел в своїй моделі використовує показники оцінки людських ресурсів. У ній оцінюються інновації і такі чинники, як освіта та навчання кадрів, удосконалення продукції та послуг, компетентність працівників і корпоративна

культура. Таким чином, відмінності між двома моделями не надто великі. Причина використання Л. Мейсел окремо перспективи людських ресурсів полягає в тому, що керівництво підприємства повинно бути уважніше до свого персоналу і оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, а співробітників.

Піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кроса (рис.4.3).

Піраміда побудована на концепціях глобального управління якістю, інжинірингу та обліку, заснованого на «діях», тобто на те, яке виконується людьми або машинами для задоволення потреб споживача. Основною концепцією цієї моделі є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Піраміда ефективності на чотирьох різних рівнях характеризує структуру підприємства, яке забезпечує двосторонні комунікації і необхідну для прийняття рішень на різних рівнях управління. У цій моделі традиційна управлінська інформація спускається з верхнього рівня, яким і є корпоративна стратегія.

Цілі і показники пов'язують стратегію підприємства з його оперативною діяльністю. Цілі передаються вниз до виконавців, а показники збираються знизу і передаються вгору. На верхньому рівні керівництво підприємства формулює корпоративну стратегію (бачення перспектив). На другому рівні цілі підрозділів підприємства конкретизуються з урахуванням відповідного ринку і фінансових показників.

Клієнти і акціонери визначають, що слід оцінювати.

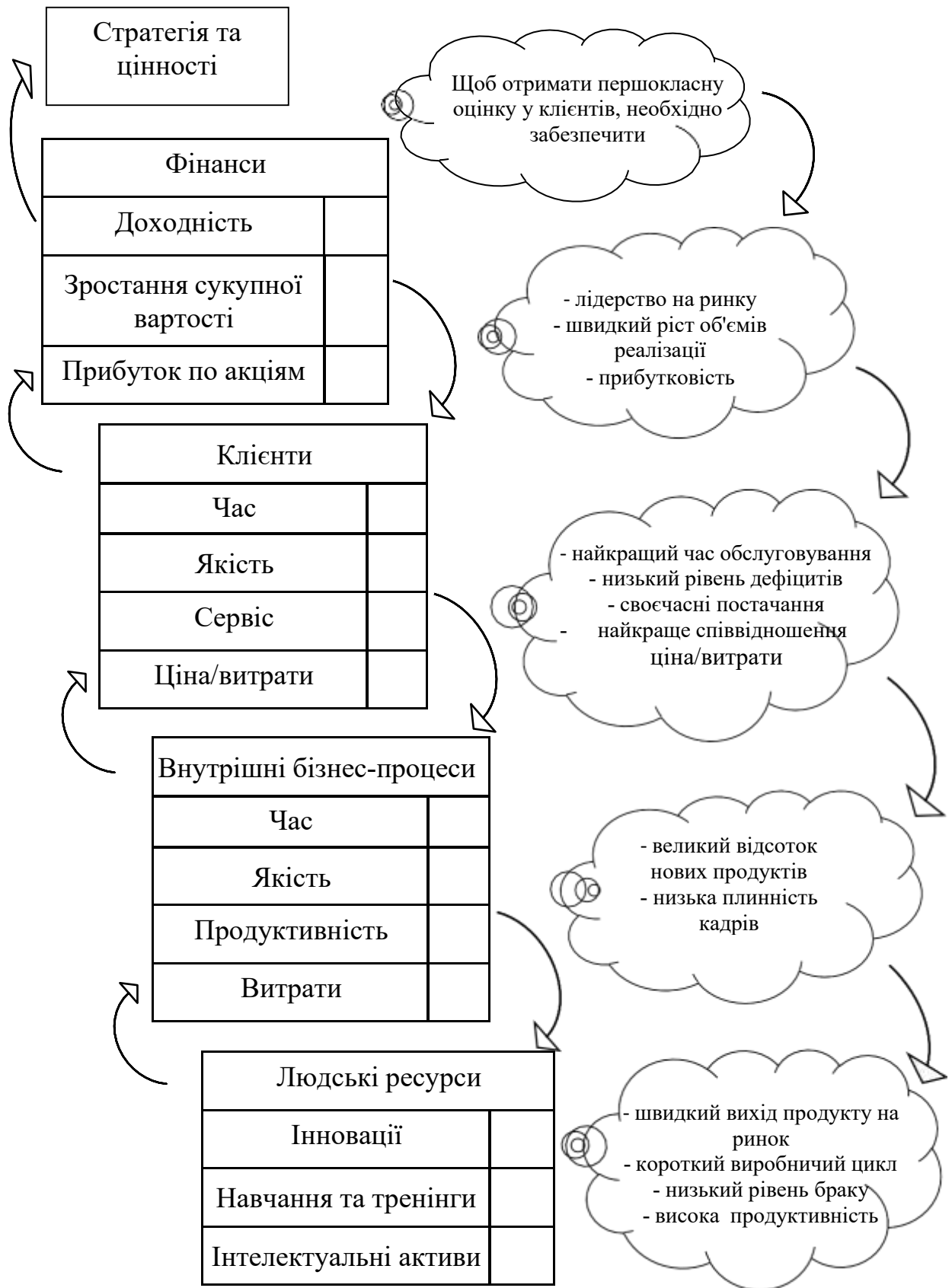


Рисунок 4.3. Модель збалансованої системи показників Л. Мейсела

Третій рівень складається з ряду міжфункціональних напрямків, які пронизують кілька структурних підрозділів підприємства. Тут цілі і функції зорієнтовані на задоволення клієнта і гнучкість діяльності і є ланками зв'язку між верхніми і нижніми рівнями піраміди. Три цілі цього рівня показують ефективність двох ринкових цілей і однієї фінансової. Крім того, на цьому рівні визначаються такі оперативні цілі, як якість, час постачання, тривалість виробничого циклу і витрати від браку. Якість і час постачання безпосередньо пов'язані з зовнішніми вимогами, а тривалість виробничого циклу і витрати від браку є індикаторами внутрішніх дій підприємства.

У нижній частині піраміди, тобто в сфері операцій, дії оцінюються щодня, щотижня або помісячно. У верхній частині піраміди переважають фінансові оцінки, які охоплюють істотно довші періоди. На думку авторів моделі, система показників повинна бути інтегрована в такий спосіб, щоб оперативні оцінки на нижніх рівнях були пов'язані з фінансовими на верхніх. Таким чином, ця модель корпоративного управління показує, що лежить в основі фінансових оцінок і що ними керує.

Модель EP2M К. Адамса і П. Робертса

Крістофер Адамс і Пітер Робертс в 1993 році розробили іншу модель і назвали її EP2M. Ця абревіатура означає Effective Progress and Performance Measurement. У цій моделі увагу приковується до таких напрямків діяльності: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності та рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і свобода дій.

Згідно цієї моделі, найбільше значення має оцінка ефективності діяльності підприємства в чотирьох напрямках:

у зовнішньому середовищі - обслуговування споживачів і задоволення попиту;

у внутрішньому середовищі - підвищення ефективності і продуктивності;

згори-вниз в організаційній ієрархії - поширення і адаптація загальної стратегії компанії на усі нижні рівні організаційної структури, стимулювання змін;

знизу-вгору в організаційній ієрархії - посилення впливу акціонерів і розширення свободи дій працівників.

Відповідно до концепції До. Робертса і П. Адамса система оцінки діяльності підприємства має бути спрямована не лише на реалізацію стратегії, але і на вироблення корпоративної культури, що визнає постійний рух вперед звичайним стилем життя (тобто постійні зміни - нормальні явища). А показники ефективності повинні забезпечити співробітників, що приймають рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидким зворотним зв'язком.

- Модель «стейкхолдерів»

Модель «стейкхолдерів» допомагає знайти шляхи створення додаткової вартості для кожної групи «стейкхолдерів». Вона будується на затвердженні, що цілі підприємства повинна враховувати різноманітні інтереси різних сторін учасників, які будуть утворювати певний тип неформальної коаліції.

Відносна влада різних груп впливу на таку коаліцію виступає в якості ключового моменту при оцінці їх значення. Нерідко підприємства ранжують значенням цих груп, створюючи ієрархію відносної важливості. Між стейкхолдерами також можуть існувати певні відносини, якіне завжди носять кооперативний характер, а можуть бути і конкурентними. Однак усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине ціле суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого буде визначати траєкторію еволюції підприємства. Тому при побудові моделі «стейкхолдерів» спочатку визначаються інтереси (потреби) кожної групи зацікавлених осіб, потім вибираються індикатори, використання яких дозволяє встановити або досягнуті цільові показники, тобто задоволені інтереси чи кожної групи «стейкхолдерів».

Р. Каплан і Д. Нортон відзначають, що чотири складові їх ЗСП «є зразком, а не догмою. Не існує такої математичної теореми, яка змогла б доказати, що чотири складові ЗСП необхідні і достатні. Окремі підприємства використовують

у своїй звітності менш чотири напрямки або, навпаки, в залежності від виду діяльності та стратегії підприємства, вимагають додаткових складових».

Умови розвитку вітчизняного бізнесу вимагають використання більш гнучкою і більш пристосованою до українських умов господарювання ЗСП.

Так, наприклад, при введенні логістичного управління було запропоновано використовувати процесно-системний підхід до структуризації діяльності підприємств. Це дозволило з метою розробки ЗСП всю діяльність підприємства розбити на окремі процеси за субстанцією логістичних потоків, виділяючи товарні, фінансові, інформаційні, кадрові та сервісні процеси.

Сукупність виділених блоків охоплює всі сфери, які підлягають логістичного управління підприємством. На відміну від моделі BSC, яка охоплює конкретні сфери управління, запропоновані блоки носять більш широкий характер. Тому при побудові системи показників на основі названих блоків підприємство самостійно визначає керовані складові поточних процесів, які знаходяться в п'ятивимірному базисі йогоекономіки. Розроблений варіант ЗСП дає підприємцю повну свободу вибору сфер управління, а тому є більш гнучким, легше налагоджувати інструментом, який дозволяє зв'язати довго- і короткострокові цілі, бажані результати з факторами їх досягнення.

Суть ЗСП полягає у формулюванні стратегії, постановки стратегічних цілей і вимірі ступеня досягнення даних цілей за допомогою показників. Іншими словами, менеджери підприємства, проаналізувавши вавбізнес-процеси, повинні виділяти значущі для підприємства сфери (напрямки) діяльності і для них визначати сукупність показників, які підлягають оцінці на основі ефективності всієї сфери діяльності.

Основне призначення ЗСП - обґрунтування показників і контроль виконання стратегії. ЗСП є складовою частиною системи управління підприємством і може бути її основним ядром.

4.2. ЕТАПИ РОЗРОБКИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

Побудова збалансованої системи показників для оцінки ефективності діяльності підприємства охоплює ряд послідовних етапів. Основою її побудови є розроблена стратегія і виявлені найважливіші фактори успіху діяльності в кожному підрозділі підприємства.

Тому, на етапі підготовки до побудови ЗСП необхідно розробити стратегію, визначити ключові фактори успіху (перспективи) і прийняти рішення, для яких організаційних одиниць і рівнів потрібно розробити ЗСП.

Важливо завжди пам'ятати, що ЗСП - це концепція впровадження існуючих стратегій, а не розробки принципово нових стратегій. Необхідно спочатку завершити розробку стратегії, а потім приступати до створення збалансованої системи показників.

Одним з важливих заходів при підготовці до розробки ЗСП є вибір ключових факторів успіху (перспектив). Розгляд різних ключових факторів успіху (перспектив), тобто складових ЗСП, при формуванні та реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників і її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів за кількома ключовими факторами успіху (перспективам) покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності підприємства.

Підприємства, які формулюють свою стратегію занадто односторонньо, необов'язково відхиляються тільки в сторону фінансів. Зустрічаються підприємства, які занадто орієнтовані на клієнта і забувають про свої фінансові цілі. Деякі підприємства можуть бути надмірно орієнтовані на свої бізнес-процеси і не звертають уваги на ринкові аспекти. Рівноправне розгляд декількох перспектив дозволяє уникнути такої незбалансованості.

Отже, вихідними передумовами розробки ЗСП є:

- ключові фактори успіху (перспективи) ЗСП;
- інформована і мотивована команда вищого керівництва;

–стратегія, яка є «зрілою» для розробки ЗСП.

Фактори успіху пов'язані зі стратегією підприємства і зумовлені особливостями потенціалу підприємства. Збіг виділених груп чинників певного підприємства з факторами інших підприємств зменшує шанси на успіх цього підприємства, а їх неповторність - це найбільш сильні сторони підприємства.

Тому до чинників успіху діяльності підприємства слід відносити ті параметри господарської діяльності підприємства, які є життєво важливими для реалізації розробленої стратегії.

Перший етап. Визначення ключових показників ефективності (КПЕ), виходячи з їх пріоритетності при виборі факторів успіху підприємства або окремих його рівнів управління.

Це центральний етап в побудові ЗСП, тому що саме на ньому формується система фінансових і нефінансових показників, які виражають кількісні і/або якісні зміни результатів порівняно зі стратегічною метою, тобто очікуваними результатами. Комплекс ключових показників ефективності діяльності підприємства є центральною ланкою ЗСП, яке, крім показників, включає і методику їх визначення.

Головна відмінність КПЕ, що входять до ЗСП, від довільного набору показників полягає:

по-перше, в орієнтації на стратегічні цілі підприємства,

по-друге, у взаємозв'язку і угруповання за однорідними ознаками.

Набір КПЕ для кожного конкретного підприємства повинен бути індивідуальним, оскільки вимагає врахування особливостей його ключових факторів успіху, необхідність управління підтримкою і створенням конкурентних переваг.

Обґрунтування КПЕ, в свою чергу, вимагає здійснення відповідної послідовності.

Перший крок полягає у визначенні результативних показників реалізації стратегічних цілей управління підприємством. Інакше кажучи, для оцінки досягнення кожної сформульованої мети вибираються показники, за допомогою

яких вимірюється досяжність мети. Результуючими можуть бути фінансові показники, а також ті показники, які характеризують місце підприємства на ринку, споживчі властивості товарів / послуг, кваліфікацію персоналу. Конкретний перелік таких показників визначається ключовими факторами успіху підприємства.

При формуванні КПЕ необхідно дотримуватися ряду вимог.

Зв'язок зі стратегією. Показники діяльності підприємства, які не впливають на реалізацію стратегії, можуть призвести до плутанини, оскільки працівники будуть витрачати цінні ресурси на виконання завдань, від яких не залежить досягнення загальних цілей підприємства. Більшість підприємств мають, так звані діагностичні показники діяльності, які необхідні для забезпечення повсякденного раціонального функціонування, але прямо не пов'язані зі стратегією. Облік цих факторів дозволить тримати діяльність підприємства під контролем і швидко реагувати на проблеми, які вимагають негайного вирішення. Хоч значення цих індикаторів велике, воно не завжди має стратегічний характер.

Історичність. Показники повинні відображати минуле, сьогодення і майбутнє.

Кількісне вираження. Всі показники, включені в ЗСП, повинні бути кількісно вимірюваними.

Доступність і достовірність. Інформація для розрахунків показників повинна бути доступна і достовірна, враховувати витрати і вигоди, пов'язані з вибором показників.

Дохідливість. Працівники підприємства повинні розуміти як оперативне, так і стратегічне значення кожного показника, бажане напрямом його зміни.

Чутливість і гнучкість. Показники повинні швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, змінюватися відповідно до змін стратегії підприємства.

Збалансованість. Система показників вимагає оптимального їх поєднання, виключення ефекту субоптимізації, тобто поліпшення одного показника за рахунок інших.

Релевантність. Показники в ЗСП повинні точно відображати процес або мета, які оцінюються. Як доброї перевірки виступає визначення можливостей діяти на основі результатів цього показника. Якщо будь-який аспект діяльності виконується погано, слід мати можливість оцінити сутність проблеми і ліквідувати її.

Наявність загального визначення. Оскільки ЗСП призначена для загальної оцінки різних функцій підприємства, то її показники повинні мати чітке фіксоване значення, яке дозволяє визначити внесок в загальний успіх.

Обмежена кількість. Показників має бути така кількість яка дозволить мати повну уяву про діяльність підприємства. Більшість фахівців-практиків і консультантів з ЗСП дотримуються думки, що вона повинна включати від 20 до 25 показників.

При цьому оптимальним співвідношенням числа показників для цілей кожної з перспектив пропонується таке співвідношення:

- фінанси - 4-5 показників (22%);
- клієнти - 4-5 показників (22%);
- внутрішні бізнес-процеси - 8-10 показників (34%);
- навчання і розвиток - 4-5 показників (22%).

Але якщо діяльність підприємства можна описати 15 показниками, то не варто збільшувати їх кількість, а якщо не вистачає 25 показники, то слід додати відсутню кількість.

Підконтрольність, тобто можливість порівнювати з еталонами.

Стимул для співробітників. Показники повинні бути не тільки зрозумілі для працівників підприємства, а й давати можливість їм бачити, як від досягнення того чи іншого показника залежить їх добробут.

Об'єктивність. Показники повинні ґрунтуватися на об'єктивних даних, а не на думках.

Універсальність. Система показників повинна бути прийнятна для різних підрозділів підприємства.

Другий крок. Формулювання завдань, які необхідно виконати для

досягнення заданих результативних показників, тобто тих показників, які свідчать про рівень досягнення стратегічних цілей. При цьому слід враховувати, що деякі результативні показники залежать від інших показників, наприклад, допоміжних, які не ввійшли до списку результативних, але їх формують і вони свідчать про рівень досягнення (недосягнення) тактичних цілей. Залежність результативних показників від тих, які формують, може бути будь-хто і визначається складністю бізнесу. Тому на даному етапі складається повний список показників (результативних і формують), виражених формулами, які відображають зв'язок показників між собою, і список завдань, виконання яких, повинен забезпечити досягнення обраних показників.

Узагальнений перелік КПЕ повинен мати такий вигляд (табл.4.1).

Таблиця 4.1 – Ключові показники ефективності управління підприємством

Ключові фактори успіху	Стратегічна мета	Завдання	Результативні показники	Допоміжні показники	Значення
1	2	3	4	5	6

Таким чином, на цьому етапі підприємство повинно висловити свою стратегію управління підприємства системою взаємопов'язаних формалізованих показників, які дозволять оцінити ключові фактори успіху не тільки поточного, але і майбутнього періодів. Вираз стратегічних цілей через збалансовану систему показників створює комплексний інструмент управління, який поєднує стратегічне управління з тактичним і оперативним.

Третім кроком у визначенні КПЕ є виявлення причинно-наслідкового зв'язку між показниками і вироблення конкретної логіки побудови цієї системи. Ланцюг причинно-наслідкових зв'язків, будучи основним принципом побудови ЗСП, пронизує всі її складові у вигляді вертикального вектору. Кожен показник, включений до ЗСП, є ланкою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Він

доводить всім працівникам сенс стратегії підприємства. Набір причинно-наслідкових зв'язків між КПЕ формує стратегічну карту діяльності підприємства.

Другий етап являє собою визначення нормативних (еталонних, планових) значень показників, включених до ЗСП.

Визначення нормативних значень КПЕ може здійснюватися шляхом: самостійних розрахунків планових значень відібраних показників з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства;

використання бенчмаркінгу, тобто при наявності даних по підприємствах, галузі показники конкретного підприємства порівнюються з середніми і кращими значеннями підприємств галузі;

порівняння з теоретичними (рекомендованими) значеннями показників, якщо такі є в економічній літературі .

Будучи оцінним орієнтиром, норматив дозволяє виявляти як позитивні, так і негативні тенденції, що забезпечує можливість своєчасно проводити відповідні регулюючі заходи. Разом з тим, стійкі порушення структури показників повинні розглядатися як проблемні ситуації, які вимагають прийняття відповідних рішень в межах компетенції того чи іншого регулюючого органу. Виявлення проблемних ситуацій виступає в якості основи формування цільових орієнтирів розвитку системи, досягнення яких покликане удосконалювати структуру показників системи і тим же підвищувати ефективність її функціонування.

Таким чином, принципова відмінність оцінок, одержуваних за допомогою ЗСП, від традиційних оцінок ефективності управління полягає в тому, що всі показники, які входять в збалансовану систему,

по-перше, зорієнтовані на стратегічні цілі підприємства,

по-друге, взаємопов'язані і згруповані за певними ознаками,

по-третє, характеризують ступінь відповідності діяльності підприємства якомусь еталонному (нормативному) значенням, яке визначається процесно-системної функцією об'єкта, місцем і роллю підприємства.

Третім етапом впровадження ЗСП є визначення джерел інформаційного наповнення показників. Інформаційне забезпечення повинно бути достатнім,

об'єктивним, своєчасним і надійним.

ЗСП вимагає постійного її використання, тому що, якщо ЗСП використовувати не регулярно, то її ефект зводиться до нуля. Не слід ігнорувати і те, що ЗСП не підміняє управлінську звітність про наслідки оперативного управління підприємством. І, нарешті, впровадження ЗСП вимагає прогресивних інформаційних систем, використання сучасних технічних засобів збору, обробки, передачі та зберігання інформації, створення структури управління на базі ERP і CRM.

При застосуванні ЗСП необхідно мати спеціальне програмне забезпечення.

У короткостроковій перспективі переваги використання ЗСП носять соціальний характер і виражаються переважно в поліпшенні атмосфери на підприємстві, підвищенні мотивації працівників до праці. У довготривалій перспективі вони виявляються в поліпшенні ставлення споживачів до підприємства та в його фінансово-ринкових показниках.

Впровадження і застосування ЗСП має певні **труднощі**:

- **Розмитість впровадження ЗСП.** Дуже важко оцінити сам процес впровадження ЗСП на підприємстві, так як для отримання об'єктивних результатів потрібні роки. За цей час багато чого в діяльності підприємства змінюється. Впровадження на першому етапі, тобто розробка стратегічних цілей для топ-менеджменту, проходить досить швидко і чітко, а ось просування подальше обростає проблемами, так як вимагає великого обсягу підготовчої і роз'яснювальної роботи. Причому в даному випадку обов'язково участь керівника відповідного підрозділу.

- **Відсутність швидких результатів.** Отримання оцінюваних результатів діяльності по ЗСП можливо тільки протягом декількох років власне реалізації стратегічного плану. Тому серйозною проблемою може стати нерозуміння топ-менеджментом цілей впровадження ЗСП в умовах що швидко ринкової ситуації.

- **Неможливість розробки ЗСП без ініціативи топ-менеджменту.** При розробці ЗСП для окремого підрозділу підприємства, гідності ЗСП не використовуються в рамках всього підприємства, і в результаті виходить

набагато менший ефект, тим більше що будь-який підрозділ підприємства взаємодіє з цілим рядом інших підрозділів і залежить від якості їх роботи.

- **труднощі оцінки важливості ключових показників.** Вибір ключових показників - досить відповідальний і неоднозначний процес. Особливо це стає очевидним, коли відбувається визначення нефінансових показників. Фінансові показники на підприємствах відслідковуються постійно, а ось визначення нефінансових показників, тим більше на першому етапі, досить складно через їх неоднозначності. При оцінці показників доцільно розташовувати їх за ступенем значущості в кожній зі складових ЗСП і залишати обмежена їх кількість (тільки найбільш важливі).

Якби впровадження ЗСП закінчувалося розробкою стратегічних цілей, причинно-наслідкових ланцюжків, показників, цільових значень і стратегічних заходів для однієї організаційної одиниці, це означало б лише одноразове сильне фокусування на стратегію. Щоб забезпечити довгострокову реалізацію стратегії, сформульованої в ЗСП, необхідно інтегрувати ЗСП в систему управління.

Впровадження методології реалізації стратегії сьогодні безперервно пов'язано з автоматизацією. Впровадження ЗСП, наприклад, за допомогою MS Excel, або взагалі без будь-якої інформаційної підтримки можливе лише на початкових етапах впровадження ЗСП або на невеликих підприємствах. Якщо підприємство збирається розробляти збалансовані системи показників для декількох структурних підрозділів і періодично їх уточнювати і коректувати, то без використання переваг інформаційних технологій не обійтися.

Як правило, основна проблема, з якою стикаються підприємства, які вирішили впровадити цю методологію реалізації стратегії, не в тому, як автоматизувати створення дерева цілей і показників або побудова стратегічної карти, а в тому, як в автоматичному режимі постійно забезпечувати ЗСП свіжими даними та підтримувати її в робочому стані. Наприклад, програмний продукт Business Studio призначений для вирішення проблем, пов'язаних з автоматизацією впровадження ЗСП.

Лише з завершенням етапу впровадження збалансована система

показників діє як концепція менеджменту, а не тільки як система показників.

Оцінка умов і відносини керівництва підприємств до введення ЗСП в практику управління дозволяє виділити **основні підходи до забезпечення успішного застосування такої системи показників**, серед яких слід виділити:

- завчасну розробку стратегії, яка повинна охоплювати системуключових показників ефективності як показчиків для прийняття управлінських рішень;
- чітке визначення цілей підприємства і впливу їх досягнення на підвищення його вартості;
- розробку інформаційної системи як базу даних для обґрунтування ключових показників ефективності діяльності підприємств;
- зміна стилю управління і системи стимулювання персоналу, оскільки при оцінці ефективності роботи на основі ключових показників головна увага зосереджується на ефективності діяльності кожного співробітника;
- постійне використання ЗСП як визначального інструменту діяльності керівництва підприємства.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Розкрийте сутність поняття „збалансована система показників”.
2. В чому полягає відмінність понять „збалансована система показників” і „комплексна система показників”?
3. Які складові виділено в BSC-моделі Нортон-Каплана?
4. Що представляє собою піраміда ефективності?
5. Назвіть основні положення, які слід враховувати при розробці ЗСП?
6. Назвіть етапи розробки ЗСП?
7. Яких вимог необхідно дотримуватись при формуванні КПЕ?
8. В чому полягає принципова відмінність оцінок отримуваних за

допомогою ЗСП від традиційних оцінок ефективності управління?

9. Назвіть переваги використання ЗСП?



ТЕСТИ

1. Збалансована система показників Нортон-Каплана:

а) побудована на концепціях глобального управління якістю, інжиніринга та обліку, заснованого на діях, тобто на тому, що виконується людьми або машинами для задоволення потреб споживачів;

б) система показників, в якій виділено чотири групи показників: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, людські ресурси;

в) містить в собі наступні складові: взаємовідносини з клієнтами, внутрішні процеси діяльності, фінанси, інновації розвитку та підготовки кадрів;

г) Об'єднує в собі наступні напрями діяльності: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності і рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і воля дій.

2. Збалансована система показників Л.Мейсела

а) побудована на концепціях глобального управління якістю, інжиніринга та обліку, заснованого на діях, тобто на тому, що виконується людьми або машинами для задоволення потреб споживачів;

б) система показників, в якій виділено чотири групи показників: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, людські ресурси;

в) це модель корпоративного управління, яка показує що лежить в основі фінансових оцінок і що ними керує;

г) Об'єднує в собі наступні напрями діяльності: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності і рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і воля дій.

3. Модель збалансованої системи показників Адамса-Робертца.

а) побудована на концепціях глобального управління якістю, інжиніринга та обліку, заснованого на діях, тобто на тому, що виконується людьми або машинами для задоволення потреб споживачів;

б) система показників, в якій виділено чотири групи показників: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, людські ресурси;

в) це модель корпоративного управління, яка показує що лежить в основі фінансових оцінок і що ними керує;

г) Об'єднує в собі наступні напрями діяльності: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності і рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і воля дій.

4. Піраміда ефективності К.Макнейра, Р.Ланча, К.Кроса

а) побудована на концепціях глобального управління якістю, інжиніринга та обліку, заснованого на діях, тобто на тому, що виконується людьми або машинами для задоволення потреб споживачів;

б) система показників, в якій виділено чотири групи показників: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, людські ресурси;

в) характеризує як клієнт оцінює підприємство у порівнянні з конкурентами;

г) Об'єднує в собі наступні напрями діяльності: обслуговування клієнтів і ринків, удосконалення внутрішніх процесів (підвищення ефективності і рентабельності), управління змінами і стратегією, власність і воля дій.

5. Основне призначення ЗСП Нортон-Каплана:

а) пов'язати стратегію з оперативною діяльністю і вартісними факторами;

б) показати, що лежить в основі фінансових оцінок і що ними керує;

в) здійснювати діагностику ефективності діяльності підприємства;

г) немає вірної відповіді.

6. Яке з зазначених тверджень не є вірним?

а) Збалансована система показників тісно пов'язана зі стратегічними цілями

розвитку підприємства;

б) складові ЗСП, запропоновані Капланом і Нортонем є обов'язковими для всіх підприємств, не залежно від виду діяльності.

в) основою концепції ЗСП виступає принцип «не можливо управляти тим, що не можна виміряти»;

г) ЗСП призначається не тільки для діагностики підприємства загалом, а і для діагностики стану окремих рівней управління.

7. При формуванні КПЕ необхідно дотримуватися наступних вимог:

а) зв'язок зі стратегією, збалансованість, кількісне вираження;

б) галузева специфіка, активність, історичність;

в) Доступність і достовірність, дохідливість;

г) а + в

8. Підґрунтям для побудови ЗСП є:

а) попереднє визначення нормативних значень показників і побудова еталонної матриці домінування;

б) розроблена стратегія і виявлені найважливіші фактори успіху діяльності підприємства;

в) проведена діагностика ефективності діяльності підприємства;

г) а + в.

9. До основних вимог, яких потрібно дотримуватися при формуванні КПЕ, не відносять:

а) зв'язок зі стратегією, збалансованість, кількісне вираження;

б) своєчасність, галузева специфіка, активність;

в) доступність і достовірність, дохідливість;

г) а + в.

10. Бенчмаркінг, розробка нормативів, використання теоретичних значень показників, побудова матриці домінування – це:

- а) шляхи вибору ключових показників (індикаторів) ефективності;
- б) шляхи визначення нормативних (еталонних) значень показника;
- в) шляхи виявлення причинно-наслідкового зв'язку між показниками;
- г) немає вірної відповіді.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 4.1. На основі побудови дерева проблем підприємства, виявлення ключових факторів його успіху і визначення параметрів цих факторів, розробити збалансовану систему показників підприємства.

Завдання 4.2. Користуючись даними засобів масової інформації, Інтернету, дати характеристику конкурентного середовища ринку телекомунікаційних послуг у Київській області. Аналіз провести, дотримуючись таких етапів діагностичних процедур:

1. Профіль галузі, її загальна характеристика.
2. Характеристика лідерів (лідера) у даній галузі.
3. Характеристика якості послуг лідера та конкурентів.
4. Маркетингова стратегія підприємства .
5. Оцінка цінової політики конкурентів.
6. Перспективи розвитку галузі.

МОДУЛЬ 2.

Практичні інструменти бізнес-діагностики маркетингової діяльності підприємства

Тема 5.

Методи узагальнення аналітичної інформації (4 години)

5.1. Інтегральна оцінка ефективності управління підприємством

5.2. Графічний метод узагальнення аналітичної інформації



Рекомендована література: 1- 9.

**Основні
поняття:**



ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА, КОЕФІЦІЄНТ СПИРМЕНА,
КОЕФІЦІЄНТ КЕНДЕЛЛА, ГРАФІЧНИЙ МЕТОД

5.1. ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Полегшити аналітичну і планову роботу можна за допомогою застосування інтегральних оцінок, що дозволяють виразити одним числом рух системи і на цій основі зробити висновки про спрямованість цього руху (поліпшення або погіршення). Тому під **інтегральною оцінкою** розуміється обчислення єдиного показника, який однозначно показує узагальнене, сумарні статки підприємства (підрозділу, ресурсу, процесу) в даний момент часу. Порівнюючи його значення за якийсь період (рік, квартал), можна побачити, як змінюється стан підприємства (підрозділу, ресурсу, процесу), а його діагностика дозволить виявити причини і запропонувати шляхи більш раціонального управління

фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Висновки тільки на базі інтегрального показника носять загальний, орієнтовний характер, виконують допоміжну (хоча і важливу) роль визначення характеру зміни в результатах господарської діяльності в цілому за всіма показниками.

Для виконання в повному обсязі всіх своїх функцій інтегральна оцінка повинна відповідати таким вимогам:

- Розробці інтегрального показника повинен передувати ретельний аналіз і вибір найважливіших показників, які характеризують всі (окремі) аспекти діяльності підприємства. Для цього можуть застосовуватися статистичні методи або експертні оцінки;

- Окремі показники, відібрані до включення в інтегральну оцінку, не повинні дублювати один одного, так як це дублювання не тільки ускладнює економічне обґрунтування отриманих результатів, але може викривити їх ;

- Всі показники слід привести до однакових одиниць виміру, що забезпечує можливість їх математичного об'єднання;

- Якщо методика призначена для зовнішніх користувачів (кредиторів, інвесторів), всі показники повинні обчислюватися на базі інформації фінансової звітності підприємства.

Розробка інтегральної оцінки здійснюється за такими етапами:

1 етап - визначення основних напрямків оцінки.

2 етап - вибір показників по кожному з аналітичних напрямків.

3 етап - визначення для кожного з показників нормативного значення.

4 етап - визначення значущості окремих показників.

5 етап - формування узагальнюючого показника по кожному з напрямків з урахуванням відібраних показників та їх значимості.

6 етап - формування інтегрального показника з урахуванням всіх аналітичних напрямків.

Інтегральна оцінка динаміки фінансово-економічної діяльності підприємства.

В економічній системі можна виділити:

вхід - сукупність ресурсів, що використовуються системою для досягнення цілей свого існування;

процес - зміна властивостей початкового ресурсу;

вихід - отримання і реалізація готового продукту, утворення на основі цього фінансового результату.

Ідеально функціонуючий суб'єкт господарювання характеризується розгорнутим розподілом результативності - від входу до виходу, що в повній мірі відповідає націленості на максимальний кінцевий результат і отримання додаткового продукту.

В динаміці це означає, що темпи приросту показників, що характеризують фінансові результати (вихід), повинні випереджати темпи приросту показників, що визначають стан підприємства (процес), а ті - темпи приросту показників, що характеризують зміни в обсязі і структурі використовуваних ресурсів (вхід).

Ранжуючи збільшення показників, можна побудувати еталон - динамічний норматив, який представляє собою зразковий порядок руху показників, що виражає вимоги до режиму роботи підприємства і відповідний краще динамічному станом і фінансовим результатам. Такий нормативний порядок руху показників - це ідеальна модель розвитку фінансово-економічної системи підприємства, яка може служити в певному сенсі об'єктивною точкою звіту.

Наприклад, висновок про поліпшення фінансового стану можна зробити, якщо одночасно зростають значення коефіцієнта поточної ліквідності (відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань) і оборотність оборотних активів. З першого випливає, що оборотні активи повинні рости швидше короткострокових зобов'язань, з другого - виручка повинна рости швидше оборотних активів: $Z_{\text{вп}} > Z_{\text{оа}} > Z_{\text{ЗСк}}$. Отримуємо ранжируваний ряд: 1 - виручка від реалізації, 2 - оборотні активи, 3 - короткострокові зобов'язання.

Однак не завжди можна чітко встановити номер рангу показника. Деякі показники можуть мати один і той же ранг. Такі показники називаються - показники з невиразними рангами. Така ситуація виникає, коли неможливо

безпосередньо дати пріоритет будь-яким показником. У цьому випадку їм надаються однакові значення рангів, розраховані як середньозважене значення рангів тих місць, яке зайняли б ці показники при строгому впорядкуванні.

Фактично спостережувані значення показників також можна уявити через темпи приросту і провести на основі цього ранжування. Оцінка близькості нормативного та фактичного рядів дає коефіцієнт корисної дії системи, на основі якого можуть проводитися порівняння, є ядро аналізу. Для цього використовуються коефіцієнти рангової кореляції Кенделла і Спірмена.

Коефіцієнт Спірмена відбиває об'ємне відхилення фактичного ряду від нормативного і розраховується по формулі:

$$Kc = \frac{\left(\frac{1}{6} (n^3 - n) - \sum_i^n (x_i^k - x_i^j)^2 - T^k - T^j \right)}{\sqrt{\left(\frac{1}{6} (n^3 - n) - 2T^k \right) \left(\frac{1}{6} (n^3 - n) - 2T^j \right)}},$$

де n - кількість показників;

x_i^k, x_i^j - номери рангів, займаних i -м показником відповідно в нормативному

і фактичному ряду;

T^k, T^j - спеціальні величини, що розраховуються для обліку впливу невиразних рангів у показників, окремо для нормативного і фактичного рядів:

$$T = \frac{1}{12} \sum_1^M (n_t^3 - n_t),$$

де M - число груп невиразних рангів в ряду;

n_t - число показників в групі, що мають невиразні ранги.

Коефіцієнт Кенделла відбиває структурне відхилення нормативного ряду від фактичного, коли враховуються перестановки (інверсії) показників один відносно одного у фактичному ряду в порівнянні з нормативним:

$$Kk = \frac{\left(1 - \frac{4 \sum_i m_i - 2}{n(n-1)} \frac{U^1 + U^2}{n(n-1)} \right)}{\sqrt{\left(1 - \frac{2U^1}{n(n-1)} \right) \left(1 - \frac{2U^2}{n(n-1)} \right)}},$$

де m_i - число інверсій (перестановок) у фактичному ряду i -го показника в порівнянні з нормативним;

U^1, U^2 - спеціальні величини, що розраховуються для обліку впливу невиразних рангів у показників, окремо для нормативного і фактичного рядів:

$$U = \frac{1}{2} \sum_{l=1}^M n_t^L (n_t^L - 1),$$

де M - число груп невиразних рангів в ряду;

n_t^L - число показників в кожній групі.

Чим ближче рангові ряди, тим вище значення коефіцієнтів кореляції, а, отже, вибраний економічний режим найбільш близький до оптимального.

По наступній формулі можна розрахувати інтегральний коефіцієнт, що враховує значення коефіцієнтів Кенделла і Спірмена :

$$K_{intez}(1 + Kc) / 4.$$

Інтегральна оцінка ефективності управління підприємствами

Для забезпечення об'єктивності інтегральної оцінки ефективності управління в підприємствах міра досягнення нормативу може бути розрахована по наступному алгоритму:

1. Якщо фактичне значення показника менше 0, то міра досягнення нормативу приймається рівною 0.
2. Якщо фактичне значення показника дорівнює нормативу, вираженому числом (або потрапляє в нормативний інтервал), то міра досягнення нормативу приймається рівною 1.
3. Якщо фактичне значення показника перевищує норматив більше, ніж в 4 рази, то міра досягнення нормативу приймається рівною 4.
4. Якщо нормативне значення показника виражене числом, то міра досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника на його норматив.
5. Якщо нормативне значення показника виражене інтервалом, то:
 - при фактичному значенні показника менше нижньої межі інтервалу міра досягнення нормативу розраховується діленням фактичного значення показника

на нижню межу нормативу;

- при фактичному значенні показника більше верхньої межі інтервалу міра досягнення нормативу розраховується діленням верхньої межі нормативного інтервалу на фактичне значення показника.

Визначення значущості окремих показників при проведенні інтегральної оцінки ефективності управління потрібне для виявлення важливості кожного показника (або напрями оцінки) для конкретного підприємства (структурного підрозділу, ресурсу, процесу). Значущість є показником, що найбільшою мірою вимагає індивідуального підходу. Вона може відрізнятися не лише залежно від специфіки діяльності окремих підприємств, але також бути різною в різні періоди часу на одному підприємстві.

Способи розрахунку значущості показників :

- на основі матриці коефіцієнтів парної кореляції;
- на основі факторного навантаження;
- на основі групової експертної оцінки;
- на основі правила Фишберна.

Найбільш доцільним є визначення значущості показників експертним шляхом на основі проведеного раніше ранжирування показників стратегічної і оперативної важливості. Значущість показників може бути виражена десятковим дробом, так, щоб в сумі значущість окремих напрямів аналізу складала 1. При формуванні узагальнювального показника ефективності управління показникам стратегічної і оперативної ефективності привласнюється індивідуальна значущість залежно від пріоритетності того або іншого виду фінансового управління.

Варіант 1. При розробці збалансованої системи показників.

Відповідно до цієї методики розраховуються проміжні інтегральні показники по кожній складовій ЗСП, які дозволяють зробити висновок про ефективність управління окремим напрямом економічної діяльності підприємства. Потім розраховується загальний (завершальний) інтегральний показник.

Таблиця 5.1 – Оцінка інтегрального показника ефективності управління
трудовим потенціалом підприємства

Показник	Од. виміру	Факт. Знач.	Реко- мендо- ване значення	Ступінь відповід- ності	Значи- мість	Інтегра- льний показ- ник
1	2	3	4	5	6	7
Фінанси						
Рентабельність активів	%	8,75	15	0,58	0,1	
Коефіцієнт оборотності капіталу	коэф	4,35	5,5	0,79	0,1	
Фондовіддача активів	коэф	4,35	5,5	0,79	0,1	
Фондовіддача оборотних активів	коэф	8,78	10	0,88	0,1	
Рентабельність оборотних активів	%	17,66	21	0,84	0,1	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	коэф	0,37	0,5	0,74	0,1	
Фондовіддача запасів	коэф	16,25	18	0,90	0,1	
Коефіцієнт автономії	коэф	0,80	0,82	0,97	0,1	
Питома вага власних оборотних активів	%	59,10	60	0,98	0,05	
Питома вага дебіторської заборгованості у загальній сумі оборотних активів	%	21,30	19	1,12	0,05	
Приріст чистого прибутку	%	3,81	30	0,13	0,1	
Інтегральний показник						0,77
Маркетинг						
Приріст публікацій за рік	%	4	5	0,8	0,1	
Питома вага документів зворотного зв'язку з позитивним відгуком у загальній сумі документів	%	89	92	0,97	0,2	
Питома вага ярмарків, у яких підприємство приймало доля	%	60	70	0,86	0,1	
Приріст кількості нових договорів	%	3	8	0,38	0,2	
Коефіцієнт загальної ліквідності	коэф	2,45	2	1,23	0,4	
Інтегральний показник						0,92

Продовження таблиці 5.1						
1	2	3	4	5	6	7
Внутрішні бізнес -процеси						
Приріст товарообігу	%	19,17	21	0,91	0,5	
Інтегральний показник						1,12
Управління трудовим потенціалом						
Питома вага задоволення співробітників	%	87	89	0,98	0,2	
Коефіцієнт плинності кадрів	коєф	0,02	0,01	2,01	0,3	
Продуктивність праці	т.грн	104,12	106	0,98	0,5	
Інтегральний показник						1,29
Загальний інтегральний показник						1,01

$$I_{o_j} = \frac{I_{\phi_j} \times d_{\phi_j} + I_{M_j} \times d_{M_j} + I_{ВВП_j} \times d_{ВВП_j} + I_{T_j} \times d_{T_j}}{d_{\phi_j} + d_{M_j} + d_{ВВП_j} + d_{T_j}}$$

Варіант 2. Збалансована система показників не розробляється. В цьому випадку можна оцінювати оперативну і стратегічну ефективності діяльності підприємства.

Проміжний інтегральний показник, що характеризує стратегічну ефективність управління підприємством ($I_{сэj}$), розраховується, **наприклад**, для оцінки ефективності фінансового управління, в розгорнутому виді таким чином:

$$I_{сэj} = \frac{S_{РКj} \times d_{РКj} + S_{Pa_j} \times d_{Pa_j} + S_{Рскj} \times d_{Рскj} + S_{Ka_j} \times d_{Ka_j} + S_{Ксфj} \times d_{Ксфj}}{d_{РКj} + d_{Pa_j} + d_{Рскj} + d_{Ka_j} + d_{Ксфj}}$$

де, наприклад

$S_{РКj}$ - міра відповідності рентабельності продажів (комерційній рентабельності) її нормативному значенню в окремому підприємстві;

S_{Pa_j} - міра відповідності рентабельності активів її нормативному значенню в окремому підприємстві;

$S_{Рскj}$ - міра відповідності рентабельності власного капіталу її нормативному значенню в окремому підприємстві;

S_{Kaj} - міра досягнення коефіцієнтом автономії його нормативного значення в окремому підприємстві;

$S_{Kcфj}$ - міра досягнення коефіцієнтом самофінансування його нормативного значення в окремому підприємстві;

$d_{Pкj}$ - значущість рентабельності продажів для окремого підприємства;

d_{Paj} - значущість рентабельності активів для окремого підприємства;

d_{Pckj} - значущість рентабельності власного капіталу для окремого підприємства;

d_{Kaj} - значущість коефіцієнта автономії для окремого підприємства;

$d_{Kcфj}$ - значущість коефіцієнта самофінансування для окремого підприємства.

Формула розрахунку інтегрального показника, що характеризує оперативну ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства ($I_{оэj}$)

$$I_{оэj} = \frac{S_{Kолj} \times d_{Kолj} + S_{Kалj} \times d_{Kалj} + S_{Kслj} \times d_{Kслj} + S_{Kобj} \times d_{Kобj} + S_{Kосj} \times d_{Kосj} + S_{Kмj} \times d_{Kмj}}{d_{Kолj} + d_{Kалj} + d_{Kслj} + d_{Kобj} + d_{Kосj} + d_{Kмj}}$$

де, **наприклад,**

$S_{Kолj}$, $S_{Kалj}$, $S_{Kслj}$ - міра досягнення коефіцієнтами загальної ліквідності, абсолютній ліквідності і терміновій ліквідності їх нормативних значень в окремому підприємстві;

$S_{Kобj}$ - міра досягнення коефіцієнтом оборотності оборотних активів його нормативного значення в окремому підприємстві;

$S_{Kосj}$ - міра досягнення коефіцієнтом забезпеченості власними оборотними активами його нормативного значення в окремому підприємстві;

$S_{Kмj}$ - міра досягнення коефіцієнтом маневреності власного капіталу його нормативного значення в окремому підприємстві;

$d_{Kолj}$, $d_{Kалj}$, $d_{Kслj}$ - значущість коефіцієнтів загальної ліквідності, абсолютній ліквідності і терміновій ліквідності для окремого підприємства;

$d_{\text{Коб}j}$ - значущість коефіцієнта оборотності оборотних активів для окремого підприємства;

$d_{\text{Кос}j}$ - значущість коефіцієнта забезпеченості власними оборотними активами для окремого підприємства;

$d_{\text{Км}j}$ - значущість коефіцієнта маневреності власного капіталу для окремого підприємства.

На основі узагальнення результатів, отриманих при дослідженні окремих видів ефективності, може бути розрахований інтегральний показник ефективності управління підприємством, який дає оцінку ситуації, що склалася, в цілому. Цей показник розраховується як середня арифметична зважена приватних інтегральних показників (стратегічній і оперативній ефективності), де вагами виступає важливість тієї або іншої сфери управління для окремого підприємства.

$$I_{\text{эд}j} = \frac{I_{\text{сэ}j} \times d_{\text{сэ}j} + I_{\text{оэ}j} \times d_{\text{оэ}j}}{d_{\text{сэ}j} + d_{\text{оэ}j}}$$

де $I_{\text{эд}j}$ - інтегральний показник ефективності управління в окремому підприємстві;

$I_{\text{сэ}j}$ - інтегральний показник, що характеризує стратегічну ефективність управління в окремому підприємстві;

$I_{\text{оэ}j}$ - інтегральний показник, що характеризує оперативну ефективність управління в окремому підприємстві;

$d_{\text{сэ}j}$, $d_{\text{оэ}j}$ - важливість забезпечення стратегічної або оперативної ефективності управління в окремому підприємстві.

Таблиця 5.2 - Інтегральна оцінка показників

Показники	Фактичне значення	Еталонне значення	Ступінь відповідності фактичного і еталонного показників, S	Важливість для підприємст ва, d
1	2	3	4	5
Показники, що характеризують стратегічну ефективність управління				
До оновлення	0,7	0,784	0,893	0,1
Фондовіддача ОФ	3,85	4,9	0,781	0,24
До плинності кадрів	0,18	0,19	0,917	0,05
До напруженості використання S	1,40	1,64	0,855	0,29
Фондоозброєність персоналу	10,99	11,43	0,962	0,05
Індекс ризику	0,48	0,39	1,231	0,15
Доля ринку	0,17	0,27	0,630	0,12
Інтегральний показник ЦЕ	0,88			
Показники, що характеризують оперативну ефективність управління				
Індивідуальний До начислення ЗПЛ	0,3	0,62	0,484	0,09
Доля кваліфікованих робітників у загальній чисельності	0,47	0,61	0,775	0,1
Доля премій у заробітній платі	0,15	0,40	0,375	0,09
До стабільності	1	1	1,000	0,03
До звільнення	0,20	0,20	0,975	0,03
Приріст прибутку	0,18	8,39	0,021	0,17
Приріст продуктивності праці	1,18	1,58	0,751	0,15
Приріст валової продукції	1,30	1,58	0,824	0,17
Ріст рентабельності виробництва	0,14	1,31	0,106	0,17
Інтегральний показник ОЕ	0,42			
Інтегральний показник	0,65			

Якість інтегральної оцінки ефективності управління підприємством безпосередньо залежить від вибраних нормативів, які є орієнтирами при ухваленні управлінських рішень, і способу привласнення значущості окремим показникам. Найбільш точні результати можуть бути отримані при використанні

індивідуального підходу до визначення нормативів показників і їх значущості для окремого підприємства.

Ця методика дозволяє використати інтегральні моделі не лише в цілях аналізу, але і в процесі прогнозування діяльності підприємств. Задаючи значення окремих параметрів можна визначити міру їх впливу на ефективність діяльності підприємства в цілому. За допомогою інтегральних моделей можуть також здійснюватися оптимізаційні розрахунки по вибору найбільш оптимального поєднання планових показників, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Таким чином, пропонована методика розрахунку інтегральних показників дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень не лише за рахунок якісної зміни аналітичної інформації, але і за рахунок забезпечення взаємодії аналітиків і керівників в процесі використання гнучких прогнозно-аналітичних моделей, що відповідають особливостям діяльності підприємства.

5.2. ГРАФІЧНИЙ МЕТОД УЗАГАЛЬНЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Принциповою особливістю графічного методу є об'єднання на одній площині декількох різних показників - параметрів оцінки. Використання такого підходу дозволяє візуально представити економічну ситуацію, яка склалася на підприємстві (або в певній сфері його економічної діяльності), відбити його проблеми і досягнення у взаємозв'язку параметрів, що діагностуються.

Сфера застосування графічного методу є досить широкою. Він може застосовуватися для:

- а) оцінки динаміки показників;
- б) оцінки міри виконання плану за різними показниками;
- в) оцінки міри досягнення фактичними показниками їх оптимальних значень;

г) порівняння даних по декількох підприємствах.

Реалізація графічного методу припускає наступну **послідовність дій** :

1. *Складання переліку найбільш інформативних показників* (діагностичних параметрів), по яких потрібне узагальнення результатів дослідження.

2. Складання таблиці даних за відібраними показниками:

а) цифрових значень показників за декілька періодів;

б) фактичних і планових значень показників (або міри виконання плану в % або коеф.);

в) фактичних і оптимальних значень показників (або міри досягнення показниками їх оптимальних значень в % або коеф.);

г) цифрових значень показників по декількох підприємствах.

Можливі також, комбінації окремих варіантів. Наприклад, такі як: узагальнення в різних підприємствах динаміки показників, міри виконання планів або міри відповідності фактичних значень оптимальним; узагальнення міри відповідності фактичних значень оптимальним в одному підприємстві за ряд років і тому подібне

3. *Підготовка площини, розділеної окремими векторами*, кожен з яких виходить з початку координат і відповідає одному показнику. При відображенні за допомогою графічного методу збалансованої системи показників площина може бути розбита на сектори, усередині яких згруповані вектори, що відповідають конкретній групі показників.

Шкала виміру може бути:

- єдиною на усіх векторах (якщо узагальнюється міра виконання плану або міра досягнення фактичними значеннями оптимального рівня, а також, якщо усе відібраних показники - «однапрямлені» коефіцієнти);

- різною на кожному векторі (якщо узагальнюються показники, виражені в різних одиницях виміру).

4. Зображення на кожному векторі значень узагальнюваних показників :

а) одного показника за ряд періодів;

б) фактичного і планового значення показника (чи міри виконання плану);
в) фактичного і оптимального значення показника (чи міри відповідності фактичного значення оптимальному);

г) значення одного показника в різних підприємствах.

5. *Зображення поля значень за допомогою об'єднання точок в контури.* За допомогою порівняння, наприклад, поля планових значень і поля фактичних значень візуально представляється, в якій сфері є проблеми.

6. *Виявлення зони ризику - !!! для варіантів б) і в)*

7. *Формування загального висновку за результатами діагностики на основі розташування поля значень відносно зони ризику або один відносно одного.*

Примітка. Якщо на площині відкладені тільки чотири вектори для показників, виражених коефіцієнтами, то можливо зображувати точки не на осях, а на площині між осями шляхом попарного поєднання значень різних показників оцінки. Тоді поля значень будуть не ромбами, а квадратами.

Обмеження для підбору показників, які можуть узагальнюватися за допомогою графічного методу :

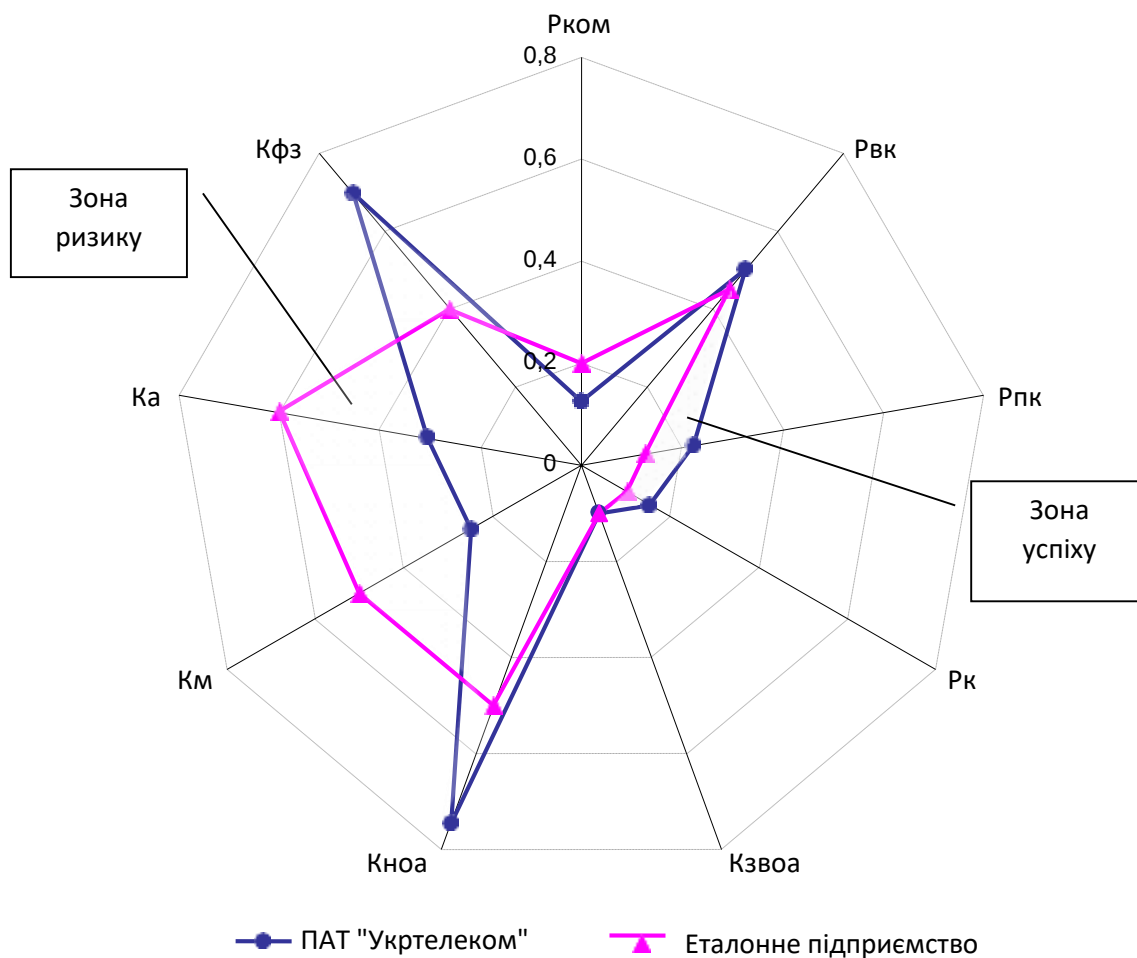
усі показники повинні мати позитивні значення (більше 0);

усі показники повинні однаково інтерпретуватися (наприклад, чим більше значення показника, тим краще);

краще не поєднувати на одній площині абсолютні і відносні показники (наприклад, узагальнювати динаміку тільки абсолютних або тільки відносних показників);

показники не повинні дублювати один одного.

Для графічного представлення значень системи показників доцільно використати пелюсткові діаграми.



Рком - рентабельність комерційна, коефіцієнт;
 Рвк - рентабельність власного капіталу, коефіцієнт;
 Рк - рентабельність капіталу, коефіцієнт;
 Рпк - рентабельність позикового капіталу, коефіцієнт;
 Кзвоа - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами;
 Кноа - коефіцієнт необоротного активу;
 Км - коефіцієнт маневреності;
 Но - коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);
 Кфз - коефіцієнт фінансової залежності.

Рисунок 5.1 - Порівняльна оцінка ефективності діяльності ПАТ «Укртелеком» з умовно-еталонним підприємством



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Що представляє собою інтегральна оцінка?
2. Назвіть етапи проведення інтегральної оцінки?
3. Яким вимогам повинен відповідати інтегральний показник?
4. Які існують види інтегральної оцінки?
5. В чому полягає сутність оцінки динаміки економічної діяльності підприємства?
6. Що відображає коефіцієнт Кенделла?
7. Що представляє собою інтегральна оцінка ефективності управління підприємствами?
8. Від чого залежить якість інтегральної оцінки ефективності управління підприємством?
9. Назвіть послідовність дій при реалізації графічного методу узагальнення інформації?



ТЕСТИ

1. Коефіцієнт Спирмена відбиває:
 - а) структурне відхилення нормативного ряду від фактичного;
 - б) об'ємне відхилення фактичного ряду від нормативного;
 - в) об'ємне і структурне відхилення нормативного ряду від фактичного;
 - г) немає правильної відповіді.
2. Коефіцієнт Кенделла відбиває:
 - а) структурне відхилення нормативного ряду від фактичного;
 - б) об'ємне відхилення фактичного ряду від нормативного;

- в) об'ємне і структурне відхилення нормативного ряду від фактичного;
- г) немає правильної відповіді.

3. Інтегральний коефіцієнт, що враховує значення коефіцієнтів Кенделла і Спирмена, розраховується по формулі:

- а) $D_o(1+K_k) / 2$;
- б) $D_o(1+K_k) / 4$;
- в) $D_o(1-K_k) / 2$;
- г) $D_o(K_k-1) / 4$;

4. Інтегральний показник, розрахований за принципом відображення стратегічної і оперативної ефективності управління, не включає наступні елементи:

- а) фактичне значення показника;
- б) номери рангів, займаних певним показником в нормативному і фактичному ряду;
- в) нормативне значення показника;
- г) значущість показника;

5. Методика інтегральної оцінки ефективності управління підприємством дозволяє:

- а) використати інтегральні моделі не лише в цілях аналізу, але і в процесі прогнозування діяльності підприємства;
- б) визначити міру впливу окремих параметрів на ефективність діяльності підприємства в цілому;
- в) здійснювати оптимізаційні розрахунки по вибору найбільш оптимального поєднання планових показників;
- г) все перелічене вище;

6. Використання графічного методу узагальнення аналітичної інформації дозволяє:

- а) здійснювати оптимізаційні розрахунки по вибору найбільш оптимального поєднання планових показників;
- б) візуально представити економічну ситуацію, яка склалася на підприємстві;
- в) відбити проблеми і досягнення підприємства у взаємозв'язку параметрів, що діагностуються;
- г) а і б.

7. Графічний метод узагальнення аналітичної інформації може застосовуватися для:

- а) оцінки динаміки показників;
- б) оцінки міри виконання плану за різними показниками;
- в) оцінки міри досягнення фактичними показниками їх оптимальних значень;
- г) все перелічене вище.

8. До основних обмежень для підбору показників, які можуть узагальнюватися за допомогою графічного методу, відносяться:

- а) усі показники повинні мати позитивні значення;
- б) усі показники повинні однаково інтерпретуватися;
- в) показники не повинні дублювати один одного;
- г) усі відповіді вірні.

9. До основних обмежень для підбору показників, які можуть узагальнюватися за допомогою графічного методу, не відносяться:

- а) усі показники повинні мати позитивні значення;
- б) усі показники повинні по-різному інтерпретуватися;
- в) краще не поєднувати на одній площині абсолютні і відносні показники;
- г) показники не повинні дублювати один одного;

10. Якість інтегральної оцінки ефективності управління підприємством залежить від:

- а) вибраних нормативів;
- б) способу привласнення значущості окремим показникам;
- в) правильного ранжирування показників, що оцінюють стратегічну і оперативну ефективність управління підприємством;
- г) варіант а і б.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 5.1. На основі даних таблиці розрахувати інтегральні показники за блоками «Фінанси», «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти», «Трудовий потенціал», та інтегральний показник загальної ефективності управління діяльністю підприємства.

Таблиця 1

Вихідна інформація для проведення інтегральної оцінки діяльності ТОВ «Воля»

Показник	Од. виміру	Фактичне значення	Норматив (або еталон)	Ступінь відповід- ності	Ваго- мість	Інтеграль- ний показник
1	2	3	4	5	6	7
Фінанси					1	
Коефіцієнт автономії	коєф.	0,16	0,5			
Рентабельність капіталу	%	27,50	28			
Коефіцієнт маневреності	коєф.	0,52	0,5			
Коефіцієнт загальної ліквідності	коєф.	1,2	1,5			

Продовження табл.1

1	2	3	4	5	6	7
Внутрішні бізнес-процеси					1	
Ресурсовіддача	тис. грн.	2,91	3			
Рентабельність ресурсів	%	0,03	0,05			
Витратовіддача	тис. грн.	0,8	0,9			
Рентабельність витрат	%	1,5	1,6			
Клієнти					1	
Доля ринку	%	4,6	5			
Темп приросту товарообороту	%	45,2	50			
Рентабельність продаж	%	18	22,5			
Трудовий потенціал					1	
Прибуток на одного працівника	тис.гр н.	1,4	1,5			
Продуктивність праці	тис. грн.	23,75	25			
Віддача витрат на оплату праці	тис. грн.	5,5	7,5			

Тема 6.

Експертні методи діагностики маркетингової діяльності підприємства (4 години)

6.1. Сутність і види експертних методів.

6.2. Процедура технічної обробки результатів експертного опитування



Рекомендована література: 1- 9.

**Основні
поняття:**



МЕТОД ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК, МЕТОД ДЕЛЬФІ,
УЗГОДЖЕНІСТЬ ДУМОК ЕКСПЕРТІВ,
УЗАГАЛЬНЕНА ОЦІНКА

6.1. СУТНІСТЬ І ВИДИ ЕКСПЕРТНИХ МЕТОДІВ

В умовах кардинальних і динамічних змін, загострення конкурентної боротьби, глобалізації світового господарства, посилення зовнішньої невизначеності більшість американських, європейських, японських компаній та компаній інших розвинутих країн світу ще у середині ХХ ст. з метою підвищення гнучкості і адаптивності підприємств до зовнішнього середовища, забезпечення сталого довгострокового розвитку перейшли до стратегічного управління.

Слово «стратегія» (військове поняття) – «це наука та мистецтво розгортання військ до бою», або «мистецтво генерала». За висловленням І. Ансоффа «...стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності». Розробка і використання методології стратегічного управління передбачає поступову переорієнтацію вектору дій із зовні у середину, а результати діяльності будь-якого підприємства проявляються тільки у

зовнішньому середовищі. У цьому проявляється і актуалізується нова парадигма сучасного управління, поява якої завдячує цілій низці принципово нових завдань, що постають перед керівництвом, зокрема: ³/₄проблема виживання в умовах конкурентної боротьби; орієнтація мислення керівників із внутрішньовиробничих проблем на зовнішні проблеми, яким необхідно приділяти значну увагу через посилення їх складності і динамічності та послаблення передбачуваності; формування нової управлінської культури; визнання підприємства соціальною системою.

Таким чином, стратегічне управління – це спосіб управління, який застосовується в умовах: появи нових, більш складних завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин; швидкої зміни завдань та реакції підприємства щодо капіталовкладень, організаційних форм; високої ціни помилок від невірних дій. Стратегічне управління – це концепція виживання у певних умовах; воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, яким повинно бути підприємство у майбутньому: у якому оточенні йому необхідно буде функціонувати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснювати безпосередньо на підприємстві. Сутність процесу управління полягає у прийнятті рішення. Прийняття рішення – це вибір курсу дій із сукупності існуючих альтернативних варіантів. В таких умовах проблема вибору найбільш раціональних і ефективних рішень, тобто найкращих рішень, стає одним із найважливіших завдань управління виробництвом. На етапі підготовки, обґрунтування і прийняття рішень проявляється професіоналізм, творчі здібності, талант управлінців. З огляду на визначення терміну «прийняття рішення», слід звернути увагу на наступне. Прийняття рішення завжди означає дію. Якщо прийняте рішення не призводить до діяння, то воно по суті некорисне. Дія, зазвичай, полягає у зміні нинішньої ситуації. Якщо навіть нинішня ситуація і зберіглася у результаті прийнятого рішення, то такий факт слід розглядати як позитивне рішення, оскільки результатом неприйняття рішення могли бути негативні зміни.

Напрямки дій повинні бути здійсненні. Вони повинні відповідати реальним можливостям особи, що приймає рішення. Якщо ж немає реально здійснених рішень, то не варто їх взагалі приймати. Для ефективного управління повинна бути значна кількість напрямків дій, що означає можливість більш ніж одного напрямку дій. Якщо у розпорядженні управління є лише один напрямок дій, то це і є рішення.

Прийняття рішення полягає у виборі одного із декількох альтернативних напрямків дій. Рішення стає необхідним лише тоді, коли є більше одного напрямку дії і не всіх з них можна одночасно дотримуватися. І нарешті, прийняття рішень полягає у виборі оптимального напрямку. Оптимальність визначають шляхом порівняння доходів і витрат. Особа, що приймає рішення, повинна знайти таку точку, де додатковий доход не вимагає додаткових витрат на нього. Виявлення цієї точки і є основа проблеми оптимізації рішень.

В залежності від умов, у яких приймаються рішення, вони поділяються на три групи:

- 1) рішення, які приймаються в умовах визначеності – передбачається, що результат дії наперед відомий;
- 2) рішення, які приймаються в умовах ризику – це рішення, для яких відомі всі можливі результати та ймовірність здійснення кожного з них;
- 3) рішення, які приймаються в умовах невизначеності – це рішення, для яких не відомі ні ймовірність результатів, ні, можливо, самі результати.

В основі стратегічного управління лежать стратегічні рішення, які: орієнтовані на майбутнє та закладають основу для прийняття поточних та оперативних управлінських рішень; пов'язані із значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що суттєво впливають на діяльність підприємства; пов'язані із залученням значних ресурсів, які можуть мати надзвичайні серйозні наслідки для підприємства. До числа стратегічних рішень можна віднести: реконструкцію підприємства; застосування нової техніки, нової технології, нових матеріальних і енергетичних

ресурсів тощо; організаційні зміни; вихід на нові ринки; придбання, злиття підприємств.

Стратегічні рішення характеризуються тим, що вони: інноваційні за своєю сутністю; направлені на перспективні цілі підприємства, на можливості, а не на задачі, на майбутнє, а не на теперішній час; відрізняються від тактичних тим, що багато альтернатив не визначено, процедура грає важливу самостійну роль; потребують знань, оскільки результат зазвичай більше залежить від якості рішення, ніж від швидкості або своєчасності його прийняття, для них немає чітких часових меж; суб'єктивні за своєю природою, не піддаються, як правило, об'єктивній оцінці; безповоротні та мають довготривалі наслідки.

Загальними функціями, які властиві будь-якій системі управління економікою, є планування, організація, координація, аналіз, контроль, облік, мотивація.

Планування – це центральна ланка управління і один із засобів, за допомогою яких керівництво забезпечує ціленаправлене зусилля всіх членів колективу на досягнення загальних цілей. Планування – це не просто вміння передбачати будь-які ситуації, які можуть виникнути в процесі функціонування об'єкта управління, але також вміння справитися з негативними наслідками. Складати плани – це значить турбуватися про все, що може статися, передбачати і діяти, випереджаючи час, запобігати помилок і використовувати можливості. Планування – це не одноразова подія в силу двох причин: намагання фірми існувати і функціонувати після досягнення мети і неперервність планування, яка викликана невизначеністю майбутнього. Ринкова економіка не тільки не заперечує, а навпаки, передбачає розвиток і вдосконалення планування.

Вже у середині XX ст. був розвіяний один із ідеологічних міфів минулого про плановість радянської економіки та стихійність західної. Якщо держава не доводить до кожного підприємства певних директивних цифр, то це зовсім не означає відсутність планування. В дійсності з урахуванням ринкових умов були розроблені і на практиці успішно використовуються свої специфічні підходи до планування в інтересах власників підприємств. Спостерігався процес

впровадження планування не тільки на рівні підприємств, а і на загальнодержавному рівні, особливо у Франції і Японії. До речі серед розвинутих країн світу тільки у США відсутні елементи загальнодержавного планування.

З огляду на вищевикладене, цікаво дослухатися до думки відомого американського менеджера Лі Якокку: «...державне планування ні у якому разі не повинно означати соціалізм. Воно означає лише наявність продуманої стратегії сформульованих цілей. Чи можна вважати планування антиамериканським поняттям: ми у себе в корпорації «Крейслер» плануємо свою роботу. І таким же чином діє будь-яка інша успішна компанія. Футбольні команди планують. Університети планують. Банки планують. Уряди по всьому світі планують – виняток становить лише уряд США.

У нас не буде прогресу, якщо ми не відмовимось від безглуздої ідеї, нібито усяке планування у масштабі країни являє собою наступ на капіталістичну систему. Ця ідея викликає такий страх, що ми залишаємося єдиною розвинутою країною, яка не має промислової політики».

Планування розвивалося і вдосконалювалося у відповідності з потребами управління. Так, на зміну фінансовому (бюджетному) плануванню, яке охоплює короткостроковий період (не більше одного року), багато фірм з середини 50-х років почали займатися розробкою середньострокових, а потім довгострокових (корпоративних) планів. Цей період співпав з бурхливим використанням економіко-математичних методів у плануванні і управлінні, які були орієнтовані на оптимізацію планів виробництва, використання ресурсів, витрат тощо. В процесі розробки довгострокових планів застосовувався метод ковзкого планування, тобто у кожному річному циклі дотримувався принцип $(1 + 9)$. Отже до перспективного періоду планування додавався один рік, в результаті чого завжди мала місце проробка розвитку підприємства на десять років вперед. Водночас виявилися і серйозні недоліки методики перспективного планування, яка базувалась на інерційності економічних процесів (явищ). Суть її полягає в тому, що закономірності і тенденції, що склалися у «передісторії», будуть незмінно або невеликими відхиленнями діяти і у майбутньому періоді.

Однак уже у 70-х роках, внаслідок бурхливого розвитку НТП і якісних змін у всіх сферах народного господарства, почастішали випадки значних відхилень між довгостроковими планами і реальною дійсністю. Для усунення недоліків довгострокового планування слід було поміняти вихідний принцип довгострокових планів – іти від майбутнього до теперішнього, а не від минулого до майбутнього.

Враховуючи кардинальні зміни у зовнішньому середовищі та з метою усунення недоліків довгострокового планування, передові корпорації світу у 70-х роках ХХ ст. почали впроваджувати у систему управління якісно нову методологію планування – стратегічне планування. Стратегічний план, як набір дій і рішень, спрямовує діяльність фірми на досягнення поставлених цілей на протязі тривалого періоду, враховуючи постійно мінливі ділові і соціальні обставини. Стратегічний план повинен бути знаряддям кількісно обґрунтованої, документально оформленої та впровадженої у життя стратегії розвитку підприємства.

Між довгостроковим і стратегічним плануванням є певні відмінності, головна із яких полягає у трактовці минулого. Згідно концепції довгострокового планування передбачається постійне покращення результатів діяльності у порівнянні з попередніми періодами. Така ідеологія розробляється на верхньому ієрархічному рівні управління і доводиться до своїх підлеглих.

Планування у системі довгострокового планування ґрунтується не екстраполяції тенденції, яка у той час складалася сприятливо. У системі стратегічного планування відсутнє припущення, що майбутнє неодмінно повинно бути краще минулого. Тому методика стратегічного планування не може опиратися лише на екстраполяцію тенденції. Щоб досягти поставлених цілей у системі стратегічного планування, здійснюється постійний аналіз перспектив фірм з метою виявлення тих тенденцій, небезпек, шансів і навіть «надзвичайних» ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалися.

Стратегічне планування не ставить перед собою завдання накреслити райдужну картину майбутнього, не пов'язаного з реальним життям. Його

призначення полягає в тому, щоб зробити оперативні, поточні та стратегічні управлінські рішення обґрунтованими в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища. Нагальна потреба у внутрішньо фірмовому плануванні проявилась у виділенні планування в окрему функцію управління і створенні спеціалізованих служб із проведення планової роботи. Так, плановий відділ «Дженерал електрик» нараховує 36 чоловік, з них 15 займається економічним аналізом, 15 – стратегічним плануванням, 6 – координацією. Плановий відділ 327 японських компаній складається в середньому із 9,4 чоловік (6,8 – плановики, 2,6 – допоміжні працівники).

За думкою Р. Акоффа, немає кращого місця для підготовки перспективних молодих спеціалістів в області загального управління, ніж високопрофесійний плановий відділ, який повинен бути підпорядкований безпосередньо виконавчому директору фірми і стати його генеральним штабом.

Складання стратегічних планів не виключає фактора невизначеності. Невизначеність викликана недостатністю, неповнотою або взагалі відсутністю знань про конкретні об'єкти (процеси, явища), ймовірним характером появи новітніх ідей, неможливістю своєчасного оброблення наявної інформації. До того ж вона посилюється складним переплетінням науково-технічних, економічних, соціальних, політичних та інших факторів, у тому числі «невловимих».

Кардинальні зміни зовнішнього середовища, через їх динамічність, не дозволяють у повній мірі визначити майбутні тенденції розвитку об'єкта управління. В таких умовах розробка єдиного варіанту плану майбутнього розвитку може призвести до непередбачуваних наслідків. Тому на попередньому етапі планування передові компанії світу розробляють не один а декілька варіантів плану, причому число таких альтернатив залежить від особливості об'єкта планування. Так, для складання «ідеального» плану розвитку можна надати максимально можливі значення факторам, що позитивно впливають на розвиток планової системи, і мінімально можливі значення тим факторам, які

негативно впливають на досліджувану систему. Це свого роду верхня межа можливого розвитку системи.

Для визначення нижньої (мінімальної) межі діють навпаки: мінімізують позитивні фактори і максимізують негативні фактори. Водночас визначають рівні, які знаходяться між максимальним і мінімальним значеннями. На кінцевому етапі планування фірми зазвичай відбирають три варіанти плану: максимальний, оптимальний (за «нормального» розвитку подій) і мінімальний. Відповідно кількості відібраних альтернативних варіантів плану розробляється система послідовних управлінських рішень, де визначена сукупність дій і заходів, якими слід керуватися при зміні обставин зовнішнього середовища, виникненні загроз.

Передбачити всі можливі зміни зовнішнього середовища неможливо, але наявність варіантів рішень привчає персонал фірми до найважливішої думки: не слід йти напролом там, де можна і потрібно знайти обхідний маневр. У результаті зводяться до мінімуму невірні дії персоналу при різкому поліпшенні чи погіршенні обставин, особливо при виникненні надзвичайних ситуацій. Врешті-решт виникнення складних обставин не повинно застати зненацька управлінський персонал організації.

Як зазначалося вище, складання планів не сприяє усуненню невизначеності у процесі прийняття рішень. У такій же мірі не слід вважати планування як засіб або намагання усунути ризик в управлінській діяльності. Ризик – це невід’ємна частина підприємницької діяльності. Власне усунення ризику не є основною метою планування; метою планування є гарантія того, що взятий на себе ризик у процесі прийняття рішень повинен бути обґрунтованим ризиком.

Слід зважити на те, що розроблений план не зв’язаний з майбутніми рішеннями. Він зв’язаний з майбутністю нинішніх рішень. Неможливо точно вирішити нині, що станеться у майбутньому, оскільки останнє невизначене. Певні дії, які повинні бути здійснені у майбутньому, можуть видаватися розумними нині. Однак, коли настане час здійснити ці дії, ситуація може

корінним чином змінитися. На підставі нової, більш повної інформації може статися, що намічені раніш дії виявляться не такими вже розумними, ефективними як передбачалося. Обставини можуть скластися навіть так, що певні заплановані дії здійснити просто неможливо. Ось чому вкрай важливо, щоб планування було гнучким.

По мірі надходження нової інформації необхідно переглянути раніш складені плани. Це одна із головних причин, чому велика увага приділяється неперервності планування. Порушення неперервності планування призводить до того, що керівництво фірми вимушене діяти «наосліп» у проміжках між переглядами плану. Звідси висновок: план завжди повинен бути адаптований до нових умов зовнішнього середовища, знання про яке надає відповідна інформація про його стан.

З огляду на вищевикладене впливає, що керівник будь-якого рангу повинен приймати управлінські рішення в умовах невизначеності за наявності значної кількості можливих альтернатив. Щоб знизити ризик прийняття невдалих управлінських рішень, необхідно постійно підвищувати ступінь інформованості керівництва підприємств, які розробляють, обґрунтовують і приймають ці рішення. Тому дедалі більшого значення набуває інформаційне забезпечення управлінських рішень та оцінка їх кінцевих результатів.

Потреба передбачення економічної ситуації у майбутньому та інформаційного забезпечення стратегічних планів обумовили необхідність розвитку та вдосконалення економічного прогнозування. Звідси важливою задачею сьогодення є необхідність взаємозв'язаного дослідження теоретичних концепцій і методологічних підходів до економічного прогнозування – з одного боку, та організація його впровадження і використання в управління – з іншого. На думку американських спеціалістів У. Кінга і Д. Кліманса одним із основних видів інформаційного забезпечення стратегічного внутрішньо фірмового планування є результати прогнозних досліджень.

Прогноз – це ймовірне, аргументоване (на підставі системи фактів і доказів) судження про стан об'єктів (процесів, явищ) у майбутньому або

альтернативних шляхів і строків досягнення певних результатів. Прогноз повинен давати відповіді на два питання:

а) чого найбільш імовірно слід очікувати в майбутньому;

б) яким чином впливати на умови, щоб досягти в майбутньому бажаної мети.

Узагальнюючи досвід проведення прогнозних досліджень у передових корпораціях світу, можна виділити такі основні їх риси: багаторівневий, неперервний і багатоваріантний характер. Суть багаторівневого прогнозу полягає у послідовному переході від перспективної оцінки закономірностей загального розвитку економіки (макроекономічний прогноз) через галузеві прогнози до прогнозу очікуваних продаж продукції певної фірми. Детальніше прогноз охоплює такі етапи: $\frac{3}{4}$ прогнозування основних науково-технічних, економічних, соціальних, демографічних і політичних параметрів розвитку країни; прогноз виробництва продукції у розгорнутому асортименті галузі, до яких належить певна фірма; прогноз обсягу імпортованої продукції, а також можливих замінників профілюючої продукції; частка ринку продукції певної фірми; прогноз обсягу профілюючої продукції у розгорнутому асортименті для певної фірми.

Неперервність планування обумовлює і неперервність прогнозування. Після завершення формування стратегічного плану і прийняття на його підставі управлінських рішень прогнозування забезпечує можливість неперервного відслідковування ситуації у зовнішньому середовищі і внесення відповідно корективи у планові завдання. Все це викликано, насамперед, необхідністю управління фірмою в умовах постійно мінливих зовнішніх факторів.

Багатоваріантність планування зумовлює і велику кількість варіантів та критеріїв прогнозування. Тільки за наявності альтернативних варіантів прогнозу накопичується достатньо інформації для всебічного і обґрунтованого вибору того чи іншого шляху розвитку, прийняття оптимальних планових рішень. Практичні потреби планування обумовлюють необхідність приурочування результатів прогнозування до періодизації планування.

Враховуючи, що сучасний науково-технічний прогрес характеризується небаченою раніше швидкістю і глибиною викликаних ним перетворень у всіх областях людської діяльності, передові корпорації світу при складанні макроекономічних прогнозів у першу чергу звертають увагу на прогнозування науки і техніки у відповідних галузях, яке останнім часом набуло назви «Технологічне прогнозування». Зацікавленість управлінців у складанні «Технологічних прогнозів» пояснюється необхідністю мати уяву про напрямки розвитку та вдосконалення технологічних процесів, що важливо, насамперед, при складанні інвестиційних планів. Тому прогнозування науки і техніки та впровадження технічних інновацій у виробництво стає найважливішим і водночас ледь не найскладнішим завданням стратегічного планування і управління соціально-економічним прогресом.

Незважаючи на важливість, науково-технічні прогнози не варто розглядати у відриві від економічних прогнозів і надавати їм пріоритетного значення. Науково-технічний прогрес багато у чому залежить від наявних ресурсів, розмір яких визначається рівнем економічного розвитку, ефективністю функціонування підприємств, регіонів, країни. Тому науково-технічний прогрес необхідно розглядати у контексті з економічним і соціальним процесом. В іншому випадку ізольоване від інших сфер людської діяльності науково-технічне прогнозування буде нереальне. Таким чином, науково-технічний прогноз необхідно розглядати як складовий елемент, підсистему більш широкої інтегральної системи прогнозів, яка охоплює економічне, соціальне, політичне та інше прогнозування.

Соціально-економічні прогнози дають цільову орієнтацію для науково-технічних прогнозів, а останні дають можливість судити про реальність прогнозованих цілей соціально-економічного розвитку шляхом оцінки соціальних і економічних наслідків науково-технічного прогресу.

Теорія і методологія прогнозування розвивалися і вдосконалювалися відповідно до розвитку і вдосконаленню управління і планування. Так, у кінці XIX ст. і на початку XX ст. використовувалися в основному спрощені інтуїтивні

прогнози, які ґрунтувались на досвіді та інтуїції окремих спеціалістів та вчених. Результати цих прогнозів багато у чому визначали успіх або невдачу господарської діяльності. В епоху довгострокового планування найбільш розповсюдженим методом стала екстраполяція тенденції, яка базувалась на простих методах екстраполяції, часовому тренді, адаптивних методах. Зазначені методи виходили із інерційності досліджуваної системи, тобто із припущення, що закономірності і тенденції, які склалися у «передісторії» будуть незмінно або з невеликими відхиленнями діяти і у прогнозованому періоді.

До переваг цих методів слід, насамперед, віднести простий інструментарій реалізації. Разом з тим сукупність методів екстраполяції тенденції має і суттєві недоліки, тому що не враховуються зміни умов, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, та причинно наслідкові взаємозв'язки досліджуваних явищ і процесів. І як наслідок, результати прогнозування значно відрізняються від фактичних даних, що природно вплинуло на якість і достовірність планування, особливо якщо горизонт прогнозування значний. Прогнози за вище зазначеними методами відносяться до безумовних (некерованих), тому що не дозволяють втрутитись у процес і змінити таким чином характер руху у залежності від зміни умов зовнішнього середовища.

У деяких випадках, незважаючи на суттєві недоліки, методи екстраполяції тенденції можуть дати цілком прийнятні результати. Наприклад, неможливість в силу складностей побудувати модель, яка б адекватно відображала причинно-наслідкові взаємозв'язки досліджуваних процесів; головна тенденція настільки стійка, що втручання у процес призводить до тимчасових збурень, яке тільки незначно відхиляє процес від його основної траєкторії з наступним поверненням до неї за умови довгострокового прогнозу.

Перехід до стратегічного планування став могутнім імпульсом посилення уваги до розвитку і вдосконалення методології прогнозування. На перший план вийшли регресійні моделі, сукупність яких створює економетричну модель. Стали більш досконалі інтуїтивні методи прогнозування. І як результат, передові корпорації США при розробці довгострокових прогнозів використовують в

основному інтуїтивні (експертні) методи і економетричні моделі. На відміну від методів екстраполяції тенденцій економетрична модель відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки між прогнозованими показниками і факторами, що визначають його рівень. Економетрична модель дозволяє вносити зміни у значення факторів, викликаних змінами зовнішнього середовища.

Можливість зміни факторів робить економетричну модель пристосованою для одержання умовного (керованого) прогнозу. З часом виявилось, що органічно не пов'язані, розрізнені прогнози не в змозі в достатній мірі передбачити і тим самим запобігти несподіваним потрясінням об'єктів, позбавити їх від більш зростаючих проблем зовнішнього середовища. Так виник сценарний метод прогнозування.

Основне призначення сценаріїв – це визначення генеральної лінії розвитку об'єкта прогнозування з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх факторів, формулювання критеріїв для оцінки кінцевих цілей. Сценарний метод характеризується як метод багатоаспектних прогнозних оцінок, які впливають із необхідності прогнозування окремих елементів системи. При розробці сценаріїв використовується широкий спектр методів: імітаційне моделювання, ситуаційний аналіз, методи генерування ідей, експертні методи, аналіз трендів, економетричні моделі тощо.

Останнім часом в самостійний напрямок дослідження виділяється аналіз зовнішнього середовища (сканування зовнішнього середовища). Сканування зовнішнього середовища в системі стратегічного аналізу означає збір, обробку, оцінку і прогноз тих факторів зовнішнього середовища, які суттєвим чином можуть вплинути на результати діяльності підприємства. Сканування здійснюється за такими напрямками:

аналіз загальнооекономічної ситуації – загальногосподарська кон'юнктура, кредитно-фінансові засади країни, інвестиційний клімат, валютно-фінансові умови та інші фактори;

науково-технічний прогрес – поява технічних нововведень, корінні зміни в технології галузі, технологічні зрушення в суміжних областях і використання в цьому зв'язку нетрадиційних технологій;

політична ситуація – політична стабільність, діюче законодавство, система державного регулювання економіки, оцінка ризику вкладень, дії профспілкових організацій та ін.;

аналіз культурних і демографічних факторів – структура споживання, смак та стиль життя населення, традиції та ін., а також можливі зрушення у названих областях.

В результаті дослідження повинні бути виявлені головні напрямки діяльності фірми; побудований прогноз; проведений на його основі стратегічний аналіз і складений стратегічний план; визначені ресурси, необхідні для його реалізації, що в кінцевому результаті повинно забезпечити фірмі перевагу над конкурентами. Нарешті, входження у нове тисячоліття характеризується розвитком нової методології прогнозування – «Форсайт», який означає «передбачення» або «погляд у майбутнє».

«Форсайт» передбачає прогнозування розвитку технологій; оцінку соціально-економічних, культурних наслідків появи та впровадження нових технологій; зосередження на великих, тривалий час не вирішуваних проблемах (голод, бідність, безпека).

На відміну від традиційних методів прогнозування, «Форсайт» проводиться у формі систематичного процесу, що вимагає реального планування і реалізації. Органічне включення методології прогнозування у методологію стратегічного планування сприяло підвищенню наукового рівня планування. Це забезпечило органічний перехід від дослідження, як попереднього етапу управління, до прийняття планових рішень. Незважаючи на органічний взаємозв'язок між прогнозом і планом існують суттєві відмінності. На відміну від плану прогнозу притаманні: більша сукупність шляхів рішень, альтернатив, гіпотез.

Прогнозування, як форма пізнання навколишнього світу, може існувати незалежно від планування, навіть за відсутності останнього. Розробити обґрунтований стратегічний план без прогнозних оцінок в сучасних умовах практично неможливо.

Якщо прогноз надає дослідницьку інформацію про те, що може відбутися у майбутньому та за яких умов, то план як документ накреслює, що повинно відбутися та кому і що для цього необхідно. Якщо прогноз – це можливі шляхи реалізації задач управління виробництвом, то план – це вже прийняті рішення для реалізації задач. Якщо прогноз накреслює можливі варіанти розвитку тієї чи іншої альтернативи, то план тільки по вибраних альтернативах визначає кінцеві результати, строки виконання накреслених цілей, виконавців.

Прогноз – це усього-на-всього гіпотеза. Він не примушує спеціаліста приймати на його основі рішення. План же, навпаки, хоча і не є в ринкових умовах законом, «залізним» декретом, передбачає той чи інший ступінь зобов'язання для тих, хто повинен його виконувати як програму дій.

Прогноз не містить таких юридичних обов'язків для окремих суб'єктів господарської діяльності. Він не претендує на вираження суспільної згоди, а може виражати точку зору дослідницького колективу і навіть окремого спеціаліста.

Прогноз може містити оцінку можливих альтернатив, навіть варіанти, які взаємно виключаються. В плані це неприпустимо; в ньому розробляється система конкретних заходів, звідси прогнозні оцінки повинні концентруватись, уточнюватись, взаємопов'язуватись.

Прогнозування покликано виконувати двосторонню задачу: з одного боку, базуючись на минулому і сучасному, накреслити картину, як близького, так і далекого майбутнього, а з іншого боку, виробити основи сьогоденної діяльності з урахуванням наукового передбачення.

План, що базується на даних прогнозу, орієнтований лише на майбутнє. Неоднаковий ступінь невизначеності використаної інформації про майбутнє визначає застосування різноманітних способів, засобів, методів в плануванні і

прогнозуванні. Якщо в плануванні перевага надається детермінованим методам, то в прогнозуванні – стохастичним.

Прогноз можна визначити як передпланову дослідницьку стадію; він не ставить будь-яких конкретних завдань і не обмежується суворо рамками часу. Нарешті, прогноз відрізняється від плану ступенем деталізації, він більш узагальнюючий.

Отже, незважаючи на окремі відмінності, поєднання прогнозування і планування в управлінні виробництвом є об'єктивно необхідним. Разом з тим мова не йде про підміну планування прогнозуванням. При дослідженні змісту економічного прогнозу слід виокремити його аналітичні функції.

Передплановий аналіз значно розширює і поглиблює обґрунтованість управлінських рішень. Дійсно, одержаний в результаті прогнозування «сирий» інформаційний ресурс не зразу використовується у плануванні, а проходить стадію певної обробки, як наприклад зіставлення досягнутих показників зі світовим рівнем, кількісна і якісна оцінка альтернатив для вибору оптимального варіанту, порівняльна оцінка планових завдань та очікуваних результатів. За допомогою аналізу розкриваються причинно-наслідкові взаємозв'язки, формуються загальні гіпотези і концепції розвитку майбутнього, дається оцінка характеру впливу основних складових елементів на процеси, що прогнозуються. Аналіз одночасно супроводжує прогнозування (корегування, уточнення інформації). Нарешті, результати прогнозу служать інформаційною базою для проведення попереднього аналізу. Трьохмірність розвитку (минуле-теперішнє-майбутнє) передбачає такі взаємозв'язки: теперішнє є закономірний результат розвитку минулого; майбутній стан витікає із закономірності розвитку теперішнього. Дослідження теперішнього в економіці здійснюється за допомогою ретроспективного аналізу; дослідження майбутнього здійснюється на основі стратегічного аналізу, інформаційною базою якого є результати прогнозування.

Стратегічний аналіз – це дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища з метою оцінки тенденції проходження господарських процесів,

очікуваних результатів діяльності підприємства у терміни, визначені стратегічним планом. Основна мета стратегічного аналізу – визначити конкурентну позицію підприємства, для того, щоб у подальшому ставити цілі і задачі для закріплення існуючих конкурентних переваг і розвивати нові. Характер управлінських рішень та їх направленість в значній мірі визначається тим, результатами якого аналізу – ретроспективного або стратегічного користується компетентна особа, яка приймає рішення.

Ретроспективний аналіз базується на інформації факту (оперативна, статистична, бухгалтерська та інші види обліку, звітності, дані спостережень та ін.), тобто на об'єктивному відображенні вже завершених процесів. Це свого роду діагностичний аналіз, який дозволяє виявити окремі «хвороби» підприємства або навпаки, оцінити досягнуті успіхи. І хоча ретроспективний аналіз по суті теж повернений в майбутнє, опираючись на дані минулого, в ньому проявляється певна обмеженість, оскільки його висновки і пропозиції базуються на застарілих фактах і інерційності економічних явищ. Тому в управлінні виробництвом регулювання на основі ретроспективного аналізу є процесом «післядії» і спрямоване не усунення прорахунків і недоліків, які дестабілізували виробничий процес, в урахуванні певних факторів і умов при складанні оперативних і поточних планів.

На відміну від ретроспективного аналізу, стратегічний аналіз орієнтований на оцінку майбутнього не по минулих фактах, а по показниках, які були прогнозовані. Тому він дозволяє здійснити попереджувальне регулювання, що дає змогу запобігти негативних наслідків функціонування об'єкта управління, і через регулювання збільшити адаптованість підприємства до можливих змін зовнішнього середовища.

Концепція стратегічного управління передбачає, що кожне важливе рішення має прийматися на основі ґрунтовного стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз, як функція стратегічного управління, повинен підготувати множину альтернатив для прийняття рішення. У більшості випадків стратегічний

аналіз зосереджується на вирішенні трьох основних питань, важливих для будь-якого підприємства у будь-якій ситуації:

1. В якому становищі перебуває підприємство у теперішній час?
2. В якому становищі воно повинно бути через певний проміжок часу (через рік, два, три, п'ять, десять років)?
3. Які існують шляхи досягнення бажаного становища і якими способами його можна досягти?

Аналітико-прогностичне забезпечення управлінських рішень займає у наш час центральне місце в оперативному, поточному і стратегічному управлінні. Передові менеджери вже не бажають мати справу з інформацією історичного характеру. Дійсність свідчить, як це підтверджує досвід американських компаній, якщо фірма не проводить стратегічний аналіз до формування стратегічних планів, то управлінці частіше всього не готові до вибору цілей і постановки задачі. Це пояснюється тим, що без попереднього стратегічного аналізу невідомо, яких потенційних результатів може досягнути фірма у майбутньому. Водночас оцінка діяльності передових корпорацій світу засвідчує про те, що вміле використання, або, навпаки, невміле використання стратегічного аналізу, чи нехтування ним суттєво позначається на ефективності діяльності фірм, їх конкурентоздатності.

В діловому світі до теперішнього часу прикладом і зразком стратегічного передбачення є проект «IBM - 360». Корпорація IBM, незважаючи на значні капітальні вкладення, необхідність серйозної реорганізації структури компанії і в момент значного обсягу продаж основної продукції та одержання надвеликих прибутків, наважилась на виготовлення цілковито нової обчислювальної техніки, ринковий успіх якої був примарним. Однак стратегічна оцінка виявилась напрочуд вдалою, що врешті дозволило корпорації 24 залишитись світовим лідером і у наступні роки, тоді як ряд інших фірм повинні були покинути сферу виробництва комп'ютерів.

Приклад іншого характеру. Японська компанія «SONY», поспішно відмовившись від виготовлення калькуляторів, відстала у галузі цифрової

технології, необхідної для подальшого використання її в персональних комп'ютерах, а також у звукозаписуючій апаратурі, що не дозволило компанії випередити конкурентів. І якщо з ділової точки зору в момент прийняття рішення це вважалось вірним, то виходячи із довгострокової перспективи, на думку спеціалістів, була допущена серйозна помилка. З огляду на непередбачуваність економічних явищ (процесів) на далеку перспективу, великого значення нині набуває стратегічний аналіз, який проводиться на основі результатів короткострокового прогнозування.

В управлінні виробництвом зазначений аналіз сприяє реалізації двох важливих функцій управління-регулювання та планування. Короткострокові прогнози служать свого роду «сигнальною системою», яка своєчасно сповіщає органи управління про настання або можливу появу небажаних тенденцій, відхилення реальної траєкторії розвитку від запланованої або факторів, що перешкоджають успішній реалізації поставлених завдань. Це дозволяє виявити проблему в момент зародження, до того, як вона розрослася і стала реальністю. На основі аналізу результатів короткострокового прогнозу органи управління спрямовують свої зусилля не стільки на усунення причин та наслідків дестабілізації господарського процесу, скільки на їх запобігання. Це свого роду випереджувальні, профілактичні прогнози, тобто такі, відносно яких заздалегідь відомо, що особа, яка приймає рішення, використовує результати аналізу зазначених прогнозів для розробки оперативних та ефективних заходів з метою надання певному процесу, наскільки це можливо, необхідної спрямованості, або хоча б пом'якшати, нейтралізувати негативні наслідки, що можуть у результаті виникнути. У випадку, якщо ці заходи своєчасні і ефективні, то виявлені негативні процеси у ході господарської діяльності будуть усунені, а прогноз врешті-решт виявиться недостовірним.

За визначенням Дж. Мартіно, зазначені прогнози називаються такими, що «самоанулюються». Кінцева недостовірність прогнозів, що «самоанулюються», не позбавляє корисності і цінності їх для особи, що приймає рішення. Отже, спеціаліст, який приймає рішення, зробить все можливе щоб бажаний прогноз

здійснився, і навпаки, якщо прогноз небажаний, спеціаліст уживе всіх заходів для недопущення його здійснення.

Практика розвинутих країн світу свідчить, що короткостроковому прогнозуванню і проведеному за його результатами аналізу, надається нині пріоритетне значення. На основі неперервного відстеження ситуації на ринку досліджується попит і пропозиція на продукцію, кон'юктура ринку, дії конкурентів. У процесі маркетингових досліджень оцінюється очікуваний обсяг продаж та прибутку, визначаються стадії життєвого циклу товару, що дозволяє своєчасно вибрати момент для зняття його з ринку. Впровадження стратегічного аналізу на основі результатів короткострокового прогнозування дозволить створити систему раннього попередження та реагування, яка зробить управління гнучким і адаптованим до змін зовнішнього середовища.

У випадках надзвичайної складності проблеми, її новизни, недостатності наявної інформації, неможливості математичної формалізації процесу вирішення доводиться звертатися до рекомендацій компетентних фахівців, прекрасно знають проблему, - до експертів. Їх рішення задачі, аргументація, формування кількісних оцінок, обробка останніх формальними методами отримали назву методу експертних оцінок.

Експерти (від латинського "expertus" - досвідчений) - це особи, які мають знаннями і здатні висловити аргументовану думку щодо досліджуваного явища.

Процедура отримання оцінок від експертів називається експертизою. Метод експертних оцінок включає в себе три складові.

1. Інтуїтивно-логічний аналіз завдання. Будується на логічному мисленні і інтуїції експертів, заснований на їх знанні і досвіді. Цим пояснюється високий рівень вимог, що пред'являються до експертів.

2. Рішення та видача кількісних або якісних оцінок. Ця процедура являє собою завершальну частину роботи експерта. Їм формується рішення з даної проблеми і дається оцінка очікуваних результатів.

3. Обробка результатів рішення. Отримані від експертів оцінки повинні бути оброблені з метою отримання підсумкової оцінки проблеми.

Залежно від поставленого завдання змінюється кількість виконуваних на цьому етапі розрахункових і логічних процедур. Для забезпечення оперативності і мінімізації помилок на даному етапі доцільно використання обчислювальної техніки.

В умовах недостатньо повної і недостовірної інформації методи експертних оцінок дають цілком прийнятні результати. В даний час, що характеризується появою нових проблем організаційного, технічного, економічного, соціально-психологічного плану, сфера застосування експертного методу розширюється.

Всі експертні методи поділяються на дві групи - індивідуальні і колективні-та підгрупи.

Індивідуальні експертні методи - це використання думок експертів, які сформульовані особисто кожним із них самостійно без врахування думок інших експертів. До індивідуальних експертних методів належать: інтерв'ю та анкетування.

Сутність методу інтерв'ю полягає в організації співбесіди аналітика з експертом, в ході якої експерт дає відповіді на запитання аналітика щодо факторів впливу на досліджуваний об'єкт, очікуваних результатів господарювання, невикористаних резервів, шляхів виходу з кризи, напрямів підвищення ефективності виробництва тощо.

Метод анкетування (аналітичного експертного оцінювання) полягає в наданні експертом письмових відповідей на запитання анкети. Проте цей метод має певні недоліки, зокрема експерт може не зрозуміти запитання анкети, проявити суб'єктивізм, небажання критикувати керівництво і залишати свою письмову відповідь тощо.

Основними перевагами індивідуальних методів експертних оцінок є простота організації обстеження, зрозумілість, врахування і використання набутих знань і досвіду кожного експерта. Обмеженням застосування цих методів виступає обмеженість знань, інформації експертів з суміжних сфер діяльності. Виходячи з цього, більшого поширення на практиці набули

колективні експертні методи.

Колективні експертні методи - це методи, які забезпечують формування єдиної спільної думки в результаті взаємодії залучених фахівців-експертів.

Серед колективних методів експертної оцінки виділяють: метод комісії (у тому числі проведення виробничих нарад, конференцій, семінарів, дискусій за "круглим столом"), методи Дельфі, відстороненого оцінювання, конференція ідей та ін.

Метод комісії полягає у виробленні експертами кращого варіанта досягнення поставленої мети з урахуванням усіх висловлених на нараді пропозицій, ідей.

Позитивною ознакою цього методу є можливість залучення для експертизи фахівців з широким діапазоном знань із суміжних областей науки та практики. Негативним є можливий суб'єктивізм, наявні стереотипи мислення, що склалися в експертів, їх схильність до компромісу.

Метод відстороненого оцінювання полягає у виборі оптимального незалежного рішення із числа висловлених експертами на нараді. Робота наради поділена на дві частини: висунення ідей та їх критичний аналіз.

Метод Дельфі - один із методів колективної експертної оцінки, який передбачає проведення експертного опитування серед групи спеціалістів у кілька турів (частіше у 3-4 тури) для вибору найкращого із рішень. Метод Дельфі, або як його те називають дельфійський метод, метод дельфійського оракула, отримав свою назву із назви містечка Дельфі у Стародавній Греції, в якому жили оракули - провидці при храмі бога Аполлона. Слово головного оракула не підлягало сумніву та приймалося за істину.

Метою застосування методу Дельфі є удосконалення групового підходу до вирішення завдання розробки прогнозу, оцінки за рахунок взаємної критики поглядів окремих спеціалістів, висловлюваних без безпосередніх контактів між ними та при збереженні анонімності думок чи аргументів на їх захист.

В одному з варіантів цього методу пряме обговорення замінюється обміном інформацією з використанням спеціально розроблених запитальників.

Можливе також застосування особливих прийомів опитування через ЕОМ.

Згідно з методом Дельфі учасників просять висловити свої думки, обґрунтувати їх, а в кожному наступному турі опитування їм видається нова, уточнена, інформація щодо висловлених думок, яку одержують в результаті розрахунку збігу думок за раніше виконаними етапами роботи. Цей процес продовжується до практично повного збігу думок. Після цього фіксуються думки, які не збігаються.

Цей метод успішно застосовується у маркетингу. Його використовують для того, щоб зробити експертне прогнозування шляхом організації системи збирання та математичної обробки експертних оцінок.

Конференція ідей подібна до мозкового штурму, але відрізняється від нього темпом проведення нарад та дозволеною короткою доброзичливою критикою ідей у формі реплік і коментарів. При цьому стимулюється поєднання кількох пропозицій, фантазування, що сприяє підвищенню якості ідей.

Всі висунуті ідеї занотовуються у протоколі без указування їх авторів. До складу учасників конференції ідей включаються не лише висококваліфіковані фахівці, а й новачки, неспеціалісти - не заангажовані і здатні висувати свіжі, нові, неординарні підходи.

Отже, методи експертних оцінок відіграють важливу роль в економічних дослідженнях, особливо у проведенні стратегічного і функціонально- вартісного аналізу. Застосування цих методів дає змогу визначити, наприклад, обсяг і структуру споживання продуктів харчування, товарів чи послуг населенням за значним колом показників, тоді як застосування інших методів аналізу ускладнене через відсутність необхідної інформації.

6.2.ПРОЦЕДУРА ТЕХНІЧНОЇ ОБРОБКИ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКСПЕРТНОГО ОПИТУВАННЯ

На базі оцінок експертів необхідно отримати узагальнену інформацію про досліджуваному об'єкті (явище) і сформулювати рішення, що задається метою

експертизи. При обробці індивідуальних оцінок експертів використовують різні кількісні та якісні методи. Вибір того чи іншого методу залежить від складності вирішуваної проблеми, форми, в якій представлені думки експертів, проведення експертизи заявки.

Найчастіше при обробці результатів опитування використовуються методи математичної статистики.

Залежно від цілей експертизи при обробці оцінок можуть вирішуватися такі проблеми:

- ✓ встановлення ступеня узгодженості думок експертів і ін.
- ✓ формування узагальненої оцінки;

Встановлення ступеню узгодженості думок експертів.

При використанні розглянутих експертних методів (рангів і ін.) Думки експертів часто збігаються в повному обсязі. Тому необхідно кількісно оцінювати міру узгодженості думок експертів і визначати причини розбіжності суджень. Міра узгодженості, природно, визначається на основі статистичних даних всієї групи експертів.

Для аналізу розкиду і узгодженості оцінок застосовуються статистичні характеристики - заходи розкиду.

Варіаційний розмах (R):

$$R = X_{\max} - X_{\min},$$

де $X_{\max}$ - максимальна оцінка об'єкта; $X_{\min}$ - мінімальна оцінка об'єкта.

Середнє квадратичне відхилення, яке обчислюється за відомою формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (x_j - \bar{x})^2}{m - 1}},$$

де x_j - оцінка, дана j -им експертом; m - кількість експертів.

Коефіцієнт варіації (V), який зазвичай виражається у відсотках:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100\%.$$

Ступінь узгодженості думок експертів при:

$V \leq 0,1$ - узгодженість висока; $0,11 \leq V \leq 0,15$ - вище середньої; $0,16 \leq V \leq 0,25$ - середня; $0,26 \leq V \leq 0,35$ - нижче середньої; $V \geq 0,35$ - низька.

Внутрішня узгодженість поставлених питань проводиться за допомогою:

1. Методу розщеплення (split-half reliability)
2. Методу еквівалентних бланків
3. Альфа Кронбаха (Cronbach's Alpha)

Формування узагальненої оцінки

Узагальнення експертної оцінки здійснюється за допомогою "консенсус прогнозу", який передбачає якийсь згоду експертів в оцінках розвитку економіки країни, підприємства, ресурсу. Для формування узагальненої оцінки групи експертів найчастіше використовуються середні величини.

Загальне поняття середньої величини введено французьким математиком першої половини XIX ст. академіком О. Коші. Воно таке: середньою величиною є будь-яка функція $f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ така, що при всіх можливих значеннях аргументів значення цієї функції не менше, ніж мінімальна з чисел $X_1, X_2, \dots, X_n$, і не більше, ніж максимальне з цих чисел. Відомі різні види середніх величин:

✓ **середня арифметична**,

- проста
- зважена

✓ **медіана (Me)** - це величина, яка ділить чисельність упорядкованого варіаційного ряду на дві рівні частини: одна частина має значення варіюючої ознаки менші, ніж середній варіант, а інша - великі.

✓ **мода (Mo)** - значення ознаки, яке зустрічається найчастіше у одиниць сукупності. Для дискретного ряду модою буде варіант з найбільшою частотою. Для визначення моди інтервального ряду спочатку визначають модальний інтервал (інтервал, що має найбільшу частоту). Потім в межах цього інтервалу знаходять то значення ознаки, яке може бути модою

Мода залежить від величини груп, від точного положення кордонів груп. Сукупність (ряд) може мати кілька мод.

Переваги: дозволяє працювати з даними нечислової природи.

Недолік: не враховує поведінку розподілу (сукупності) в інших точках.

Мода має широке поширення в маркетинговій діяльності при вивченні купівельного попиту, особливо при визначенні користуються найбільшим попитом розмірів одягу і взуття, при регулюванні цінової політики.

✓ **середня гармонійна** - її називають зворотної середньої арифметичної, Проста - використовується тоді, коли ваги значень ознаки однакові.

Зважена - тотожна середньої арифметичної, коли ваги однакові або дорівнюють

$$\bar{x} = \frac{\sum f_i}{\sum \frac{1}{x_i} f_i}$$

✓ **середня геометрична** ,

Середня геометрична дорівнює кореню ступеня n з добутку коефіцієнтів росту, що характеризують відношення величини кожного наступного періоду до величини попереднього.

✓ **середня квадратична** - основною сферою її застосування є вимір варіації ознаки в сукупності (розрахунок середнього квадратичного відхилення).

Середня квадратична проста визначається шляхом вилучення квадратного кореня з частки від ділення суми квадратів окремих значень ознаки на їх число.

Середня квадратична зважена дорівнює:

✓ **Дельта**

$$\text{delta}_i = \frac{\text{Max}_i - \text{Min}_i}{\text{Min}_i} * 100\%, \text{ где}$$

Від правильного вибору виду середньої величини в кожному конкретному випадку залежить успішне вирішення завдань статистичного дослідження. Вибір

середньої передбачає таку послідовність:

- а) встановлення узагальнюючого показника сукупності;
- б) визначення для даного узагальнюючого показника математичного співвідношення величин;
- в) заміна індивідуальних значень середніми величинами;
- г) розрахунок середньої за допомогою відповідного рівняння.

При використанні різних шкал вимірювань для усереднення даних можуть застосовуватися різні середні:

в шкалі найменувань - тільки мода;

в шкалі інтервалів - тільки середня арифметична;

в порядкової шкалою - тільки члени варіаційного ряду, зокрема, медіана (при непарному обсязі вибірки. При парному ж обсязі слід застосовувати один з двох центральних членів варіаційного ряду - як їх іноді називають, ліву медіану або праву медіану);

в шкалі відносин - тільки статечна середня і середня геометрична.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте визначення терміну «експерт».
2. Розкрийте сутність методу експертних оцінок.
3. Охарактеризуйте метод інтерв'ю.
4. Мета і сутність методу Дельфі.
5. Основні етапи технічної обробки результатів експертного опитування.



ТЕСТИ

1. Що не відноситься до цілей проведення опитування?

- а) отримання нових знань
- б) аналітичне визначення компетентності тих, що інтерв'юються
- в) встановлення закономірностей
- г) критична оцінка

2. Чи Вірне твердження: Суть експертних методів полягає в усереднюванні різними способами думок (суджень) фахівців-експертів з даних питань?

- а) Так
- б) Немає
- в) 0
- г) 0

3. У якому варіанті викладена правильна послідовність процедури проведення експертних оцінок?

а) вибір методу отримання експертної інформації і способів її обробки, формування мети і завдань експертного оцінювання, інтерпретація отриманих результатів, складання звіту

б) формування мети і завдань експертного оцінювання, обробка і аналіз результатів експертизи, інтерпретація отриманих результатів, складання звіту

в) підбір експертної групи і формування при необхідності анкет опитування, формування групи управління і оформлення рішення на проведення експертного оцінювання, інтерпретація отриманих результатів, складання звіту

г) формування мети і завдань експертного оцінювання, інтерпретація отриманих результатів, вибір методу отримання експертної інформації і способів її обробки, складання звіту.

4. Виберіть невірну вимогу, що пред'являється до складання анкет!

- а) питання не повинні змушувати респондентів до неприйнятних для них відповідей
- б) питання мають бути логічними, місткими, чіткими
- в) види питань повинні відповідати вирішуваним завданням
- г) відповіді можливі з доступною людському досвіду точністю

5. У чому полягає суть методу Л.Е.Шара?

- а) один експерт, найбільш шанований фахівець, рекомендує ряд інших і далі по ланцюжку, поки не буде підібраний необхідний колектив.
- б) дозволяє врахувати незалежну думку усіх учасників групи експертів з обговорюваного питання шляхом послідовного об'єднання ідей, висновків і пропозицій і прийти до згоди
- в) стимулювання творчої активності, при якому учасникам обговорення пропонують висловлювати як можна більшу кількість варіантів рішення
- г) робиться індивідуальне опитування одних експертів, а потім результати цих інтерв'ю так само автономно і незалежно один від одного обговорюються іншими експертами

6. Що розуміють під анкетуванням?

- а) психологічний вербально-комунікативний метод, в якому в якості засобу для збору відомостей від респондента використовується спеціально оформлений список питань
- б) метод отримання первинної соціальної інформації шляхом безпосередньої цілеспрямованої бесіди інтерв'юєра і респондента
- в) невимушена бесіда двох людей - інтерв'юєра і респондента, в якій інтерв'юєр виступає професійним дослідником, що імітує роль рівноправного співрозмовника

г) вільна бесіда інтерв'юєра і респондента, сфокусована на певній темі, в ході якої дослідник (інтерв'юєр) націлений на виявлення детальної, детальної інформації з цього питання

7. Що слід розуміти під глибинним інтерв'ю?

а) метод отримання первинної соціальної інформації шляхом безпосередньої цілеспрямованої бесіди інтерв'юєра і респондента

б) невимушена бесіда двох людей - інтерв'юєра і респондента, в якій інтерв'юєр виступає професійним дослідником, що імітує роль рівноправного співрозмовника

в) психологічний вербально-комунікативний метод, в якому в якості засобу для збору відомостей від респондента використовується спеціально оформлений список питань

г) вільна бесіда інтерв'юєра і респондента, сфокусована на певній темі, в ході якої дослідник (інтерв'юєр) націлений на виявлення детальної, детальної інформації з цього питання

8. Яка складова частина анкети містить питання, присвячені соціально-демографічним характеристикам респондента?

а) ввідна

б) паспортника

в) основна

г) завершальна

9. У чому полягає суть віялових питань?

а) питання підводить респондента до ухвалення певного рішення

б) питання побудоване так, що вибір можливих відповідей клієнтів обмежений двома словами «та або ні»

в) питання гарантує відповідь «так», оскільки він припускає запрограмовану відповідь в потрібному вам напрямі

г) припускає одну відповідь з представленого заздалегідь в анкеті ряду відповідей

10. У полягає суть відкритих питань?

а) відповідь на питання дається в довільній формі

б) питання гарантує відповідь «так», оскільки він припускає запрограмовану відповідь в потрібному вам напрямі

в) припускає одну відповідь з представленого заздалегідь в анкеті ряду відповідей

г) питань підводить респондента до ухвалення певного рішення.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 6.1. Розробити інтегральний показник оцінки ефективності діяльності підприємства або окремого напрямку його економічної діяльності. Розробити шкалу інтерпретації результатів рейтингової оцінки.

Завдання 6.2. Побудувати діаграму, на якій наочно представити ефективність діяльності підприємства або окремого напрямку його економічної діяльності. Обґрунтувати результати діагнозу.

Тема 7.

Діагностика діяльності підприємства на основі моделі S.C.O.R.E.

7.1. Сутність моделі S.C.O.R.E.

7.2. Проведення діагностики за технологією S.C.O.R.E.

7.3. Комбінування моделі S.C.O.R.E з іншими ефективними моделями.



Рекомендована література:1- 9.

**Основні
поняття:**



**МОДЕЛЬ S.C.O.R.E, КОРПОРАТИВНА МОДЕЛЬ,
ПРИЧИННО- НАСЛІДКОВІ ЗВ'ЯЗКИ**

7.1. СУТНІСТЬ МОДЕЛІ S.C.O.R.E.

Модель S.C.O.R.E використовується для збору і аналізу інформації про поточну ситуацію, установки діагнозу і розробки плану змін підприємства в майбутньому. З початку про дання модель була розроблена для психотерапевтичних цілей Робертом Ділтсом і Тодом Епштейном, але з огляду на її універсальність, може бути застосована і до бізнес-діагностики в маркетингу діяльності підприємства.

Дані елементи являють собою мінімальну кількість інформації, яке необхідно зібрати для ефективного поводження з проблемним простором.

Таблиця 7.1 – Елементи моделі S.C.O.R.E

Англ.назва	Абре- віатура	Характеристика	Питання	Абре- віатура	Назва
Symptoms	S	Найбільш помітні ознаки поточного проблемного стану	Які проблеми в сьогодні?	З	симптоми
Causes	C	Фактори, що визначають появу симптомів	Які причини виникнення симптомів в минулому?	П	причини
Outcomes	O	Цілі, що описують бажаний стан, яке повинно прийти на зміну проблемного стану	Які результати очікуються в майбутньому?	Р	результати
Effects	E	Довготривалі наслідки досягнення результатів	Які довгострокові ефекти забезпечить досягнення результатів?	Е	ефекти
Resources	R	Елементи, що відповідають за усунення симптомів і причин і досягнення результату і ефектів, перехід підприємства з проблемного стану в бажане шляхом зміни здібностей його співробітників	Які ресурси знадобляться для їх досягнення?	Р	ресурси

1. Симптоми (symptoms) є найбільш помітними і усвідомленими сторонами подається проблеми або поточного стану. Визначення ознак тягне за собою з'ясування "стримуючих причин", тобто діючих відносин, припущень і обмежуючих умов (або відсутності кордонів) в межах системи, що зберігає даний або "симптоматичне" стан.

Виявлення симптомів передбачає відповіді на такі питання:

1. *Яка проблема / або завдання існує в сьогоднішній?*
2. *Що хотілося б змінити?*
3. *Чого хотілося б уникнути?*

2. Причини (causes) - це основні елементи, що відповідають за створення і підтримання симптомів. Як правило, вони менш очевидні, ніж породжувані ними ознаки. Визначення причин тягне за собою з'ясування "попередніх" або "прискорюють причин", тобто минулих подій, дій чи рішень, що впливають на нинішнє або "симптоматичне" стан через безперервну лінійну послідовність "дій і протидій".

Виявлення причин передбачає відповіді на такі питання:

1. *Чому ви ще не перебуваєте в бажаному стані?*
2. *Що вам заважає це зробити?*
3. *Коли це сталося вперше? Коли ви подумали про це вперше? (для проблемних станів)*
4. *Які перешкоди існують на вашому шляху?*

3. Результати (outcomes) - це конкретні цілі або бажані стану, які повинні прийти на зміну симптомів. Визначення результатів тягне за собою з'ясування "формальних причин", тобто визначення, в якому саме вигляді буде отримано результат і як саме можна дізнатися про те, що він досягнутий. З'ясування результатів є важливою складовою частиною завдання проблемного простору, оскільки саме розрив між нинішнім і бажаним станом визначає межі проблеми.

Виявлення результатів передбачає відповіді на такі питання:

1. *Що конкретно буде вашим результатом?*
2. *Що ви хотіли б отримати в майбутньому?*
3. *Ваші устремління і дії?*
4. *Що ви хочете одержати замість існуючої ситуації?*

4. Ресурси (resources) - це основні елементи, відповідальні за усунення причин симптомів і вираз і підтримання бажаних результатів. В якомусь сенсі, визначення ресурсів тягне за собою пошук "середніх", що відносяться до досягнення бажаних результатів і перетворенню причин симптомів.

Виявлення необхідних ресурсів передбачає відповіді на такі питання:

1. *Що вам потрібно для досягнення мети?*
2. *Що могло б вам допомогти, щоб досягти швидких змін*
3. *Що не вистачає для отримання результату?*

Ефекти (effects) - це більш довготривалі наслідки досягнення конкретного результату. Позитивні ефекти, як правило, самі по собі є причиною або мотивацією досягнення результату (передбачувані негативні ефекти можуть викликати опір або екологічні проблеми). Будь-які особливі результати зазвичай є "містками" до досягнення більш довготривалого ефекту. Визначення ефектів включає в себе виявлення "кінцевих причин", тобто майбутніх цілей, завдань або намірів, які дають напрям або впливають на систему, визначаючи, таким чином, сенс, цілеспрямованість або доречність поточних дій.

Визначення ефектів передбачає відповіді на такі питання:

1. *Що станеться після того, як ваша мета буде досягнута?*
2. *Які ваші цінності будуть задоволені?*
3. *Як це відіб'ється на вас?*
4. *Як ви собі це уявляєте (в категоріях: бачу, чую, відчуваю)*
5. *Чи може це зміна вплинути на ваше оточення? Якщо так, то в кращу або гіршу сторону?*
6. *Які віддалені ефекти цього ви можете припустити?*

Розташувавши компоненти моделі S.C.O.R.E на стріл до є часу, вийде наступна причинно-наслідковий ланцюжок:

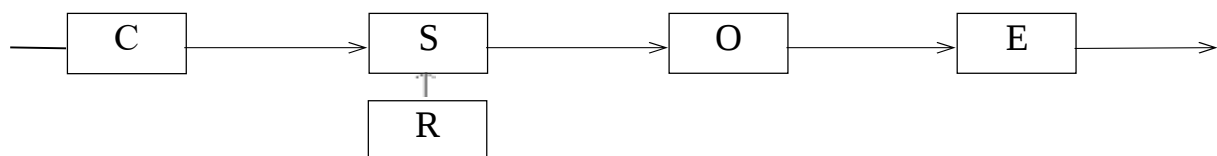


Рисунок 7. 1 - Ланцюжок причинно-наслідкових зв'язків в моделі S.C.O.R.E

Згідно з наведеною схемою, щоб продіагностувати діяльність підприємства (підрозділу, ресурсу), необхідно чітко відстежити симптоми поточного стану підприємства, потім проаналізувати ланцюжок причинно-

наслідкових зв'язків, які призвели до такого стану, після цього сформувати образ бажаного майбутнього (сформувати цільовий стан), перевірити його на "ефективність"(зіставивши Результат з ефектами), а після всіх цих кроків приступити до аналізу наявних ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети.

Опис ситуації по моделі S.C.O.R.E

На осі часу необхідно відкласти точку поточного моменту - це справжнє. Далі необхідно прописати ознаки, що характеризують цей стан - симптоми (Symptoms), відповідаючи на питання: що не влаштовує або турбує підприємство в сьогоденні.

Потім визначається, які причини (Causes) в минулому породили зазначені симптоми. Це відповідає на осі часу точці в минулому. Симптоми, і причини, що їх породили, разом утворюють поточний проблемний стан. Це початкова точка відліку.

Після цього визначається наступна точка на осі часу - майбутнє, де і визначаються ті результати (Outcomes), які підприємство хотіло б досягти. Наприклад - стати успішно діючим підприємством. Це буде бажане стан, яке повинно прийти на зміну проблемного стану.

Сформулювавши своє колективне уявлення про це, учасники команди визначають ефекти (Effects) - довготривалі наслідки досягнення результатів - привабливий імідж, стійкість на ринку, зростання числа постійних клієнтів і т.п. І це опис кінцевого - бажаного стану.

Заключним дією в моделі S.C.O.R.E є визначення тих ресурсів (Resources), які дозволять усунути симптоми і причини, і забезпечать досягнення результатів і ефектів. Ресурси - це засоби переміщення підприємства з проблемного стану в бажане.

Таким чином, здійснюється процес управління зміни на основі результатів діагностики на підприємстві - його співробітники узгоджено змінюють діяльність підприємства за рахунок придбання нових колективних організаційних навичок. Підприємство набуває нових компетенцій.

7.2. ПРОВЕДЕННЯ ДІАГНОСТИКИ ЗА ТЕХНОЛОГІЄЮ S.C.O.R.E

Виконання діагностики за технологією S.C.O.R.E здійснюється в кілька етапів. Основна ідея - скласти ментальну карту підприємства на поточний момент, і потім представити є го майбутній стан, щоб можна було визначити склад ресурсів для зміни карти в бажану сторону у відповідності зі стратегією.

Для цього необхідно зібрати інформацію про «картах» окремих працівників підприємства - власників, менеджерів, провідних фахівців, і / або інших категорій співробітників.

Склад груп і їх кількість визначатимуть статистичні закономірності. Збір даних здійснюється шляхом заповнення анкети в форматі S.C.O.R.E кожним учасником обстеження. Потім на основі індивідуальних моделей S.C.O.R.E колективно створюється корпоративна модель S.C.O.R.E.

Далі визначаються ресурси, необхідні для перетворень, і складається план і бюджет проекту змін на підприємстві.

Етап 1. Формування індивідуальних моделей S.C.O.R.E

Складається перелік учасників обстеження - за рівнями управління і підрозділів. До аждий учасник заповнює свою анкету S.C.O.R.E і передає її менеджеру проекту.

Заповнення анкети учасниками

При заповненні анкети слід дотримуватися таких вимог:

1. Нумерувати пункти кожного розділу анкети симптоми:

1. _____

2. _____

2. Вказувати, які причини відповідають якими симптомами

- За номерами.

Причини:

1. _____ - Повинна відповідати симптомам №1

2. _____ - Повинна відповідати симптомам №2

3. Ресурси вказуються на усунення Симптомів і Причин, і на

досягнення Результатів і Ефектів. Список Ресурсів після його складання необхідно перевірити на вказане відповідність. При цьому слід виключити ті Симптоми і Причини, Результати і Ефекти, на які не вказані Ресурси, або знайти для них Ресурси.

Етап 2. Формування корпоративної моделі S.C.O.R.E

Формується перелік учасників робочої групи, яка буде формувати корпоративну модель S.C.O.R.E. Кількість бажано не більше 15 осіб. Техніка формування корпоративної моделі здійснюється шляхом перенесення пунктів з кожного індивідуального S.C.O.R.E в корпоративний за такою структурою:

1. Функції управління
2. Бізнес-функції
3. Зовнішнє середовище

Функції управління розкриті в структурі циклу управління, бізнес-функції - відповідно до змісту бізнесу підприємства (укрупнено). Таке групування дозволяє, з одного боку, виявити можливі проблемні області, з іншого - більш точно визначити ресурси для побудови (відновлення) повного управлінського циклу.

Незаповнені етапи циклу (функціональних областей і зовнішнього середовища) означають відсутність елементів, що відносяться до даного етапу в результатах індивідуальних S.C.O.R.E співробітників підприємства, або відсутність усвідомлення проблем в цій галузі.

Етап 3. Оцінка потреби підприємства в ресурсах

Останній розділ корпоративної моделі «Ресурси» перекладається зі списку в табличний формат. Таблиця має такі колонки:

1. Формулювання ресурсу по S.C.O.R.E

Вносяться ресурси з корпоративного S.C.O.R.E

2. Узагальнююча формулювання

Дається розшифровка ресурсу, що об'єднує всі елементи даного пункту

3. Ресурси (в термінах заходів)

Узагальнююча формулювання перекладається в терміни необхідних

заходів.

4. Потреба / Пріоритет

Навпаки кожної послуги необхідно поставити знак «+», що означає, що даний ресурс обраний, як необхідний, або знак «-», що означає, що даний ресурс не потрібно. Для обраних ресурсів встановлюється знак пріоритету - цифра, що означає номер пріоритету, що в подальшому буде означати послідовність проведених заходів.

Етап 4. Підготовка бюджету та графіка проекту

Ресурси в термінах заходів, обрані (знак «+» у правій колонці) і розставлені в порядку пріоритету (цифра через дріб, що означає номер пріоритету), переносяться в наступну таблицю, в якій встановлюється зміст, послідовність, результати, тривалість і вартість етапів проекту. Приклад наведено у таблиці 7.2.

Таблиця 7.2. - Бюджет проекту зміни

Ресурси системи управління		3. Ресурси(в термінах заходів)	4. Потреба / Пріоритет
1. Формулювання ресурсу по S.C.O.R.E	2. Узагальнююча формулювання		
1		1	
2		2	
3. Організація 3.1 Системабюджетного управління 3.2.Впровадження системи планування і контролю виконання поставлених цілей.	Постановка бюджетного управління	1. Провести навчання персоналу 2. Виконати проект по постановці бюджетування на підприємстві	+ / 1
4		4	
5		5	
6. Інформаційні технології	Автоматизація системи управління	1. Купівля та постачання ПЗ для підтримки бюджетного управління 2. Навчання співробітників роботи з ПЗ	+ / 2

Далі розробляється календарний графік виконання проекту, який затверджується, і стає документом, відповідно до якого буде надалі

виконуватися проект з проведення необхідних змін.

Етап 5. Зворотній зв'язок та коригування моделі S.C.O.R.E

Установка періоду звітності виконання заходів. І раз на рік (або з іншою періодичністю) відбувається повторення етапу діагностики. Оскільки минув час, і могли виникнути нові, раніше не враховані фактори, наприклад, змінилося що-небудь у навколишньому середовищі, змінилися умови ведення бізнесу. І необхідно оновити корпоративну модель S.C.O.R.E.

Для цього команда менеджерів, яка проводить зміни, збирається і аналізує корпоративну модель S.C.O.R.E. Визначається при цьому, які елементи моделі реалізовані - припустимо, зникли такі-то Симптоми і Причини, що їх породили. Але виникли нові, які слід в модель занести.

З іншого боку, встановлюють, які Результати (і Ефекти) вже досягнуті, а які (з намічених на даний період) - ще немає. Тоді слід з'ясувати, чому це не вдалося, і внести коректування - або в терміни, встановивши нові, або до складу Ресурсів, відповідальних за їх досягнення.

Кінцевим результатом коригування моделі є оновлена таблиця ресурсів, з новими термінами, заходами, бюджетом.

Таким чином, даний етап далі буде повторюватися регулярно в часі. І підприємство зможе постійно, за рахунок організації якісної, багатосторонньої зворотного зв'язку постійно підтримувати свою корпоративну модель змін в актуальному стані. Що і буде служити інструментом управління змінами на підприємстві - під досягнення бажаних цілей в майбутньому з урахуванням мінливих обставин.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Основні елементи моделі S.C.O.R.E.
2. Опис ситуації по моделі S.C.O.R.E.

3. Формування корпоративної моделі S.C.O.R.E.

4. Зворотній зв'язок та коригування моделі S.C.O.R.E.



ТЕСТИ

1. Яка шкала виміру відноситься до «шкали якісних ознак»?

- а) шкала інтервалу
- б) шкала найменувань
- в) шкала різниць
- г) абсолютна шкала

2. Яка шкала виміру не відноситься до «шкали кількісних ознак»?

- а) шкала інтервалу
- б) шкала різниць
- в) порядкова шкала
- г) шкала стосунків

3. У чому лежить суть «шкали найменувань»?

а) у впорядковуванні об'єкту, а точніше у виявленні за допомогою експертів прихованої впорядкованості

б) дозволяє не лише визначити, що один об'єкт прийнятніший за інше, але також визначити: на скільки прийнятніше

в) в тому, що заздалегідь відоме абсолютне значення властивостей об'єкту

г) в проведенні порівняння властивостей об'єкту з яким-небудь ознакою-еталоном

4. У чому полягає суть «шкали інтервалів»?

а) у впорядковуванні об'єкту, а точніше у виявленні за допомогою експертів прихованої впорядкованості

б) в тому, що заздалегідь відоме абсолютне значення властивостей об'єкту

в) дозволяє не лише визначити, що один об'єкт прийнятніший за інше, але також визначити: на скільки прийнятніше

г) в проведенні порівняння властивостей об'єкту з яким-небудь ознакою-еталоном

5. У чому полягає суть «шкали стосунків»?

а) у впорядковуванні об'єкту, а точніше у виявленні за допомогою експертів прихованої впорядкованості

б) дозволяє не лише визначити, що один об'єкт прийнятніший за інше, але також визначити: на скільки прийнятніше

в) в проведенні порівняння властивостей об'єкту з яким-небудь ознакою-еталоном

г) в тому, що заздалегідь відоме абсолютне значення властивостей об'єкту

6. Яку шкалу виміру прийнятніше використати при оцінці терміну окупності?

а) шкала інтервалу

б) шкала різниць

в) шкала стосунків

г) абсолютна шкала

7. Яку шкалу виміру прийнятніше використати при оцінці ефективності діяльності підприємства?

а) шкала різниць

б) порядкова шкала

в) шкала стосунків

г) абсолютна шкала

8. При використанні шкали найменувань для усереднювання даних доцільно використати:

- а) тільки моду
- б) тільки середню арифметичну
- в) тільки медіану
- г) тільки середню геометричну

9. При використанні шкали інтервалів для усереднювання даних доцільно використати:

- а) тільки моду
- б) тільки середню арифметичну
- в) тільки медіану
- г) тільки середню геометричну

10. При використанні шкали стосунків для усереднювання даних доцільно використати:

- а) тільки моду
- б) тільки середню арифметичну
- в) тільки медіану
- г) тільки середню геометричну.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 7.1. У таблиці наведено дані щодо бальної експертної оцінки показників за п'ятибальною шкалою за кожним фактором конкурентоспроможності для п'яти підприємств. Здійснити аналіз

конкурентоспроможності підприємств на основі аналітичного методу оцінки. Обчислити коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного підприємства. Яке з цих підприємств є лідером на ринку? За результатами розрахунків визначте стратегію, якої має дотримуватись кожне підприємство на досліджуваному ринку.

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства (g_i)					Ранг фактора, (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства, (I_i)				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Положення на ринку	4,1	4,3	3,8	3,9	4,2	0,08					
Товар	3,5	3,3	3,6	3,7	3,4	0,27					
Виробничий потенціал	3,8	3,8	3,9	3,9	3,8	0,30					
Методи товароруку	3,6	3,5	3,5	3,3	3,6	0,30					
Можливості збуту	3,8	3,9	3,7	3,6	4,0	0,05					
Сумарна оцінка, (S)	X					1,00					
Коефіцієнт конкурентоспроможності	X					X					

Завдання 7.2. Користуючись даними таблиці, обчислити інтегрований факторний показник конкурентоспроможності для кожного з чотирьох підприємств. Провести аналіз конкурентоспроможності даних підприємств, підраховавши коефіцієнт конкурентоспроможності для кожного з них. Яке з цих підприємств є лідером на ринку? За результатами розрахунків визначте стратегію, якої має дотримуватись кожне підприємство на досліджуваному ринку.

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку

Фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства (g_i)				Ранг фактора, (R_i)	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства, (I_i)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Положення на ринку	4,1	4,2	3,8	3,9	0,12				
Товар	3,4	3,8	3,9	3,7	0,18				
Виробничий потенціал	4,0	4,1	3,8	3,7	0,23				
Методи товароруху	3,7	3,8	3,5	3,9	0,17				
Можливості збуту	4,1	4,0	3,9	3,8	0,30				
Сумарна оцінка, (S)	X				1,00				
Коефіцієнт конкурентоспроможності	X				X				

Тема 8.

Діагностика рівня економічної безпеки підприємства

8.1. Сутність економічної безпеки підприємства

8.2. Інтегральна оцінка економічної безпеки підприємства



Рекомендована література: 1- 9.

**Основні
поняття:**



ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СТАДІЇ КРИЗИ,
СКЛАДОВІ БЕЗПЕКИ, ВІДТВОРЮВАЛЬНИЙ МЕТОД,
НОРМАТИВНИЙ МЕТОД, ГРАФІЧНИЙ МЕТОД

8.1. СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття «безпека» широко трактується практично у всіх життєво важливих напрямках. Вперше поняття **економічної безпеки** розглядалося як гарантування умов збереження комерційної таємниці підприємства.

Проблеми власної економічної безпеки виникають перед кожним підприємством не тільки в кризові періоди, але і при роботі в стабільному економічному середовищі, комплекс розв'язуваних при цьому цільових задач має істотну відмінність.

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

Під загрозою економічній безпеці розуміється сукупність умов, процесів, факторів, що перешкоджають реалізації економічних інтересів або створюють

небезпеку для них і суб'єктів господарської діяльності.

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

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

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

Друга стадія кризи - поява збитковості виробництва. Способи розпізнавання кризового стану визначають особливі вимоги до вихідної інформації.

Третя стадія - практична відсутність власних коштів у підприємства (значна частина оборотних коштів направляється на погашення збитків і обслуговування кредиторської заборгованості). Діагностика на цій стадії акцентує особливу увагу на цінності ознак, що характеризують кризу й рівень ризику при прийнятті управлінських рішень для екстреного варіанта знаходження оборотних коштів.

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

процедуру банкрутства.

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

1) зовнішні, на які воно не в змозі впливати або його вплив обмежений соціально-економічні фактори загального розвитку країни: тип економічної системи, темп і розміри інфляції; нестабільність податкової системи; незбалансована кредитна політика або її повна відсутність; економічна невизначеність або нестабільність регулюючого законодавства; структура потреб населення; рівень доходів і нагромаджень населення; зростання безробіття;

ринкові фактори: міжнародна конкуренція; зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; нестабільність валютного ринку; величина платоспроможного попиту клієнтів- підприємств; ріст пропозиції товарів-субститутів; науково-технічний та інформаційний розвиток виробничого циклу; порушення традиційних господарських зв'язків;

інші зовнішні фактори: політико-правова нестабільність і стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації;

2) внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства:

управлінські: помилкова ринкова філософія підприємства; відсутність або неправильні принципи її дії; високий рівень комерційного ризику; недостатнє знання кон'юнктури ринку; неефективний фінансовий менеджмент: погане управління витратами виробництва; відсутність гнучкості в управлінні; невідповідність рівня управлінської та організаційної культури підприємства його технологічній структурі; недостатньо якісна система бухгалтерського обліку й звітності;

виробничі: нераціональне використання ресурсів і низька якість продукції; незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу; застарілі та зношені основні фонди; низька продуктивність праці; високі енерговитрати; перевантаженість об'єктами соціальної сфери;

ринкові: низька конкурентоздатність продукції, залежність від обмеженого кола постачальників і покупців.

За можливістю діагностування та прогнозування фактори виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства можна розглядати як такі, що діагностуються; прогнозовані, такі, що не піддаються прогнозуванню.

Боротьба підприємства за виживання в кризових умовах вимагає взаємозв'язку організаційних, правових, фінансових і управлінських аспектів.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства створюють наступну структуру:

1. Фінансова складова, що характеризує досягнення найбільш ефективного використання ресурсів.

2. Інтелектуальна й кадрова складова, що характеризує збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства через ефективне управління персоналом.

3. Техніко-технологічна складова, що характеризує ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій кращим світовим аналогам за умов оптимізації витрат ресурсів.

4. Політико-правова складова, що характеризує всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання діючого законодавства.

5. Інформаційна складова, що характеризує ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства.

6. Екологічна складова, що характеризує дотримання діючих екологічних норм, мінімізацію втрат від забруднення навколишнього середовища.

7. Силова складова, що характеризує забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства і збереження його майна.

8. Ринкова складова, що характеризує ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку підприємства можливостям, які складаються в ринковому середовищі.

9. Інтерфейсна складова, що характеризує надійність взаємодії з економічними контрагентами підприємства.

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

8.2. ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і фахівці будуть здатні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Від точної ідентифікації загроз, від правильного вибору вимірників їх прояву, тобто системи показників для моніторингу (індикаторів), залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки підприємства і комплекс необхідних заходів щодо попередження та парирування небезпеки, відповідних масштабу і характеру загроз.

В якості однієї з цілей діагностики економічної безпеки підприємства є моніторинг його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства і мають для останнього важливе стратегічне значення.

За основу визначення безпеки, яка являє собою такий стан об'єкта, при якому йому не загрожує небезпека, зберігається його незалежність, надійність, цілісність, приймається захищеність від небезпек і наявних загроз. Тобто безпеку будь-якого досліджуваного об'єкта свідчить, що він здатний вирішити завдання, що стоять перед ним, а в разі виникнення різного роду непередбачених обставин, або загроз здатний від них захиститися або відновити свою

дієздатність. Дане розуміння безпеки є методологічною основою для теоретичного обґрунтування як економічної безпеки держави, регіону, так і окремого підприємства. Безсумнівно, що безпека, надійність будь-якої системи визначається надійністю найслабшої ланки системи безпеки.

Суть основного завдання при оцінці рівня економічної безпеки полягає в процедурі проведення розрахунків, які навіть у разі їх неадекватності надавали б можливість отримати надійні результати, на які можна спиратися в виборі господарської альтернативи. Механізм створення економічної безпеки має базуватися на внутрішньосистемних характеристиках підприємства, тобто саме підприємство повинно включати внутрішні механізми запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Для підприємств оцінка економічної безпеки важлива, в першу чергу, тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного зростання і підтримки економічної незалежності і безпеки країни.

Для оцінки економічної безпеки підприємства необхідний відповідний інструментарій: критерії, методи оцінки. Під **критерієм економічної безпеки** підприємства розуміються ознака або сума ознак, на підставі яких може бути зроблений висновок про те, чи знаходиться підприємство в економічній безпеці чи ні. Такий критерій повинен не просто констатувати наявність економічної безпеки підприємства, а й оцінювати її рівень. Якщо призначення критерію буде зводитися тільки до констатації економічної безпеки підприємства, то в цьому випадку неминуча суб'єктивність оцінці. Тому потрібно вибрати такий **критерій**, який задовольняв би наступним **вимогам**:

- наявність чітко фіксованих меж;
- співтавність різночасових оцінок рівня економічної безпеки одного підприємства, а також підприємств різних галузей, при цьому показники повинні бути надійними, порівнянними в різні періоди, узагальнюючими (синтетичними) для своїх галузей і, нарешті, відносно незалежними один від іншого для забезпечення адекватності розробляється формулою;

простота і доступність методики розрахунку, яка базується на облікових даних, її універсальності.

Методи визначення рівня економічної безпеки підприємства :

1) **відтворювальний метод**, заснований на порівнянні розрахункової величини реінвестованого прибутку підприємства з обсягом коштів, необхідних для розширеного відтворення капіталу підприємства.

Чим ближче результат такого зіставлення до 1, тим вищим є рівень економічної безпеки підприємства. За результатами такого порівняння рівні економічної безпеки підприємства можна розглядати як

низький, при $0 < U_{\text{ebp}} < 0,35$

нормальний, при $0,36 < U_{\text{ebp}} < 0,70$

високий, при $0,71 < U_{\text{ebp}} < 1,0$

Сама по собі величина прибутку підприємства, будучи абсолютною величиною, може розглядатися в якості підстави, передумови для укладення про економічну безпеку підприємства, оскільки наявність чистого прибутку дозволяє йому відшкодувати витрати на виробництво і реалізацію продукції, внести необхідні платежі до бюджетів різних рівнів і забезпечити просте відтворення капіталу і робочої сили, тобто. підприємство, яке отримує прибуток, вже знаходиться в економічній безпеці. Відсутність прибутку або наявність збитку, свідчить, що підприємство не знаходиться в економічній безпеці. У цьому випадку перед підприємством реально стоїть загроза банкрутства. Таким чином, пропонований підхід до вибору критерію економічної безпеки підприємства базується на отриманні підприємством прибутку.

2) **нормативний метод** , при якому рівень економічної безпеки визначається за допомогою нормативних значень показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних областях, що відповідають певному рівню економічної безпеки. Рівень економічної безпеки підприємства встановлюється за результатами порівняння (абсолютного або відносного) фактичних показників діяльності підприємства з нормативними їх значеннями.

Рівень точності нормативу є проблемою, яка полягає в тому, що в даний час відсутня методична база визначення нормативів, що враховують особливості діяльності підприємства, зумовлені його галузевою належністю, формою власності, структурою капіталу, існуючим організаційно-технічним рівнем. У разі некваліфікованого визначення нормативного значення показників неправильно може бути визначений рівень економічної безпеки підприємства, що може спричинити за собою прийняття управлінських рішень, які не відповідають реальному стану справ.

Від правильного вибору вимірників прояви загроз або системи показників залежить адекватність оцінки економічної безпеки підприємства. Критичні значення нормативних значень є кількісні параметри, що окреслюють кордон між безпечної і небезпечною зонами в різних напрямках діяльності підприємства. Діагностика рівня економічної безпеки за системою показників в необхідних випадках повинна враховувати специфічні галузеві особливості підприємств, а нормативні значення показників слід визначати з урахуванням періодів розвитку економіки. Система оціночних показників повинна включати не тільки показники-критерії, а й додаткові аналітичні показники, що формують цілісне уявлення про стан господарюючого суб'єкта.

При побудові інтегрального показника економічної безпеки нормативним методом необхідно враховувати:

- до складу системи показників, що визначають рівень інтегрального показника, слід включати ті показники, які характеризують різні сторони діяльності підприємства і дозволяють оцінити результати діяльності підприємства за різними напрямками;
- можливість кількісної оцінки окремих показників і аналіз їх взаємозв'язку. Ізольоване розгляд показників не дозволяє обґрунтовано визначати їх граничні (порогові) значення;
- при відборі показників необхідно передбачати можливість розрахунку їх прогнозних величин;
- прогнозування рівнів показників має передбачати оцінку надійності в

залежності від розглянутого часового інтервалу;

- методика розрахунку інтегрального показника, що характеризує рівень економічної безпеки підприємства, повинна бути досить простою і доступною, що базується на облікових даних.

У відповідності з фактичними і нормативними значеннями системи показників підприємства та величиною їх відхилення від бар'єрних (граничних) значень показників економічної безпеки стан підприємства можна характеризувати як:

а) **нормальне (н)** , коли показники економічної безпеки знаходяться в межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близька до науково-обґрунтованими нормативами;

б) **передкризовий (пк)** , коли перевищується бар'єрне значення хоча б одного з показників економічної безпеки, а інші наблизилися до межі своїх бар'єрних значень і при цьому не були втрачені технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів діяльності підприємства шляхом прийняття до загроз заходів попереджувального характеру ;

в) **кризовий (к)** , коли перевищується бар'єрне значення більшості основних (на думку експертів) показників економічної безпеки і з'являються ознаки необоротності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання і площ, скорочення персоналу;

г) **критичне (кр)** , коли порушуються всі (або майже всі) бар'єри, що відділяють нормальний і кризовий стан розвитку підприємства, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідворотною.

Нехай $\{X_i\}$ - система показників економічної безпеки підприємства, $i = 1, \dots, n$; $X_i \leq X_{i \text{ кр}}$ -Критичний (бар'єрне) значення показника X_i .

Зміна значень X_i відбувається в діапазоні $0 < X_i < 1$ і ці значення визначаються співвідношеннями:

$$X_i \leq X_{i \text{ н}}, \text{ якщо } (1 + X_{i \text{ н}}) X_i \leq X_i < 1,$$

$X_{i\text{пк}}$, якщо $X_{i\text{б}} < X_i < (1 + X_{i\text{г}}) X_{i\text{б}}$, $X_{i\text{до}}$, якщо $(X_{i\text{б}} < X_i < (1 - X_{i\text{г}}) X_{i\text{б}}$,

$X_{i\text{кр}}$, якщо $0 < X_i < (1 - X_{i\text{г}}) X_{i\text{б}}$

де $X_{i\text{г}}$ - граничне (бар'єрне) нормативне значення показника.

Таблиця 8.1- Характеристика стану економічної безпеки підприємства

Показники економічної безпеки підприємства		Нормальний рівень стану підприємства	Критичний рівень стану підприємства (експертна оцінка)	Фактичний рівень стану підприємства
	X_1	1	0,5	0,25
	X_2	1	0,45	0,27

2. Графічний метод . Критерієм стану підприємства, що відповідає вимогам економічної безпеки, буде служити умова

$$X_{i\text{н}} > X_{i\text{пк}} > X_{i\text{к}} > X_{i\text{кр}} .$$

Графік не тільки характеризує поточний стан підприємства, але і той стан його безпеки, до якого необхідно прагнути. При наявності аналогічних даних по конкуруючим підприємствам, є можливість порівнювати вихідне підприємство з іншими підприємствами і оцінювати відносні достоїнства і недоліки, порівнювати і поєднувати свої можливості і можливості конкурентів. Або порівнювати стан підприємства в динаміці різних років і достовірно аналізувати прогресує або деградує підприємство, виявляти і парирувати небезпечні.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

1. Дайте визначення економічної безпеки підприємства.
2. Назвіть основні стадії кризи.
3. Фактори, що впливають на виникнення кризової ситуації.
4. Структура функціональних складових економічної безпеки підприємства.
5. Критерій економічної безпеки та фактори та вимоги, яким він повинен задовольняти.
6. Методи визначення рівня економічної безпеки підприємства.



ТЕСТИ

1. Які напрями гарантує економічна безпека?
 - а) Безпека вітчизняного сектора виробництва
 - б) Стійкість національної грошово-кредитної системи
 - в) Економічна безпека суб'єктів господарювання
 - г) Усі відповіді вірні
2. Які основні завдання економічної безпеки слід виконувати підприємству для свого стійкого функціонування?
 - а) Підтримка нормального ритму виробництва і збуту продукції
 - б) Запобігання матеріальному і фінансовому збитку
 - в) Протидія недобросовісної конкуренції
 - г) Усі відповіді вірні
3. Руйнування якого потенціалу підприємства представляє найбільшу небезпеку в кризові періоди?

- а) Виробничого
- б) Маркетингового
- в) Логістичного
- г) Інформаційного

4. Руйнування якого потенціалу підприємства представляє найбільшу небезпеку в кризові періоди?

- а) Виробничого
- б) Маркетингового
- в) Кадрового
- г) Варіант а і в

5. Які головні причини депресивного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання?

- а) Інерція структури виробництва
- б) Фізичний знос основних фондів
- в) Дорожнеча позикових ресурсів
- г) Варіанти а і б

6. Стан економіки, що забезпечує достатній рівень соціального, політичного і оборонного існування і прогресивного розвитку, невразливість і незалежність її економічних інтересів по відношенню до можливих зовнішніх і внутрішніх загроз і дій, - це?

- а) Національна економічна безпека
- б) Економічна безпека підприємства
- в) Економічна безпека регіону
- г) Економічна безпека країни

7. Що розуміють під економічною безпекою підприємства?

а) Захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу від прямих або непрямих економічних загроз.

б) Стан ресурсів і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування і динамічного науково-технічного і соціального розвитку.

в) Здатність підприємства до ефективного функціонування і успішного розвитку в майбутньому.

г) Усі варіанти вірні

8. Яка основна мета економічної безпеки підприємства?

а) Гарантування стабільного максимально ефективного функціонування підприємства зараз і високого потенціалу розвитку в майбутньому.

б) Обґрунтування критеріїв ефективного управління ресурсами підприємства і його потенціалом.

в) Оцінка поточного стану фінансового рівня економічної безпеки підприємства.

г) Забезпечення стану і тенденцій розвитку, що виключають або мінімізують збиток не лише потенціалу цього окремо взятого підприємства, але і економіки в цілому.

9. Забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансовій стійкості і незалежності підприємства відноситься до:

а) Функціям економічної безпеки підприємства

б) Цілям економічної безпеки підприємства

в) Завданням економічної безпеки підприємства

г) Немає правильної відповіді.

10. Який підхід до дослідження економічної безпеки підприємства базується на постулаті - «міра надійності усієї системи зберігання інформації визначається рівнем безпеки найслабкішої ланки, якою вважається персонал»?

- а) Зовнішній підхід
- б) Ресурсний підхід
- в) Ресурсно-функціональний підхід
- г) Інформаційний підхід



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Завдання 8.1. Проаналізуйте фінансову складову економічної безпеки підприємства ПАТ «Укртелеком». Дайте оцінку його платоспроможності, дебіторської та кредиторської заборгованості. Наскільки стійким є його фінансовий стан?

Завдання 8.2. За даними показників ліквідності ТОВ «Тріолан», поданих у таблиці, зробіть висновки про спроможність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Тріолан»

Показник	Минулий рік	Звітний рік	Відх. (+,-)
Коефіцієнт покриття	1,226	4,221	+2,995
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,874	1,718	+0,844
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,268	2,025	+1,757

Завдання 8.3. Проведіть дослідження соціально-психологічного клімату в навчальній групі. Заповніть таблицю, зробіть висновки (відповідь за кожним з 10 пунктів шкали оцінюється зліва направо у межах від 1 до 10 балів).

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Товариськість									Ворожість
2. Згода									Незгода
3. Задоволеність									Незадоволеність
4. Продуктивність									Непродуктивність
5. Теплота									Холодність
6. Співробітництво									Неузгодженість
7. Взаємопідтримка									Недоброзичливість
8. Захопленість									Байдужість
9. Зацікавленість									Нудьга
10. Успішність									Безуспішність

Завдання 8.4. Проведіть дослідження соціально-психологічного клімату в колективі (навчальній групі) на підставі аналізу відображених у таблиці ситуацій.

<i>Ситуація</i>	Ні	Швидше ні	Швидше так	Так
У разі зривів, невдач, порушень в моїй фірмі завжди йде активний пошук винних				
Значна кількість співробітників намагаються убезпечити себе доповідними записками та іншими паперами				
Доступ до інформації залежить від займаного положення робітника (в очах керівництва), а не від його функцій				
Немає ясності, які цілі ставить перед собою фірма, група. Цілі невідомі багатьом				
Якщо припущена помилка, про це першим дізнається не винний робітник, а його керівник або колеги				
Панує «егоїзм групи»				
Працівники рідко вважають, що прийняті рішення стосуються їх. Швидше вони сприймають ці рішення не як свої, а як «нові вибрики керівництва»				
Спокійно та планомірно зайнятися роботою вдається після робочого дня. До цього завжди щось більш важливе				
Більшість керівників не будують управління на колегіальній основі. Прямо або непрямо вони дають зрозуміти, що віддають перевагу «ясній» системі: «наказ-виконання»				

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

11. Воскобоєва О. В., Ігнатенко О. В., Сьомкіна Т. В., Недопако Н. М. (2024). Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю як чинник результативності бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". № 11*. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2024-11-10493>

1. Ромащенко О.С., Дарчук В. Г., Качмала В. І., Снітко А. С. (2025) . Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2025. №1.

2. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С., Бізнес-діагностика в маркетингу: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 194с.

3. Єрмак С.О. Бізнес-діагностика в маркетингу: опорний конспект – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2016. – 81 с. - URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2103>

4. Малинка О.Я. Маркетингова діагностика: опорний конспект – Івано-Франківськ : НТУ нафти і газу, 2017. – 66 с. - URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2105>

5. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Антикризове управління – передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3. 2018.с. 87-92.87 <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2154>

6. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А. О. Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* . № 2 (28). 2019 с. 80-87 <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2154>

7. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Інтегральна оцінка ефективності управління товарними запасами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* . № 3 (29) 2019 с. 42-48 <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2218>

8. Voskoboieva O., Romashchenko O. Strategic partnership as the basis of modern business. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/586> DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-48.

9. Сарай Н.І. Бізнес-діагностика в маркетингу. Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. - 165 с. - URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2106>

10. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика: практикум [Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко] — К.: КНЕУ ім.Вадима Гетьмана, 2015. — 160 с.- URL:

<http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/2104>

