

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**О.В. Посилкіна, К.С. Світлична**

# **Економічна діагностика**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК  
ДЛЯ СТУДЕНТІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ**

**Харків, 2014 р**

УДК 65.012.12(075.8)

Рекомендовано ЦМК (протокол №1 від 02.09.14)

Рецензенти:

Д. В. Райко, професор кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту НТУ (ХП), доктор екон. наук;

Т. С. Пічугіна, зав. кафедрою менеджменту організацій Харківського державного університету харчування та торгівлі, доктор екон. наук, професор.

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

Навчальний посібник розкриває методологічні та прикладні аспекти економічної діагностики підприємства. Викладені у посібнику теоретичний матеріал, тестові та практичні завдання спрямовані на формування умінь і навичок використання методичного апарату та інструментарію економічної діагностики для оцінювання стану підприємства в межах його бізнес-оточення.

ВСТУП.....	8
<b>МОДУЛЬ 1. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО СЕРЕДОВИЩА І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....</b>	<b>10</b>
Розділ 1. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ, МЕТА, ЗАВДАННЯ, ЕТАПИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ.....	10
1.1. Сутність поняття, об'єкт, мета та завдання економічної діагностики.....	10
1.2. Види економічної діагностики.....	13
1.3. Порядок проведення діагностичного дослідження	13
1.4. Інструментарій економічної діагностики підприємства.....	18
Глосарій.....	20
Питання для самоконтролю.....	21
Тести.....	21
Підготовка доповідей з презентацією.....	23
Практичні завдання.....	24
Розділ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	26
2.1. Характеристика та види середовища підприємства.....	26
2.2. Діагностика макросередовища підприємства.....	27
2.3. Діагностика мікросередовища підприємства.....	29
Глосарій.....	36
Питання для самоконтролю.....	37
Тести.....	37
Підготовка доповідей з презентацією.....	41
Практичні завдання.....	41
Розділ 3. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНЦІЇ У ГАЛУЗІ.....	49
3.1. Порядок проведення діагностики внутрішньогалузевого суперництва.....	49
3.2. Визначення профілю галузі та її загальна характеристика.....	50
3.3. Оцінка рушійних сил розвитку галузі.....	52
3.4. Діагностування основних сил конкуренції.....	53
3.5. Оцінка конкурентних позицій.....	56

підприємств-суперників.....	
3.6. Аналіз найближчих конкурентів підприємства.....	60
3.7. Визначення провідних (ключових) факторів успіху в галузі, їх оцінка.....	61
3.8. Оцінка перспектив розвитку галузі.....	63
Глосарій.....	64
Питання для самоконтролю.....	64
Тести.....	65
Підготовка доповідей з презентацією.....	68
Практичні завдання.....	68
<b>Розділ 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>75</b>
4.1. Сутність понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».....	75
4.2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	78
4.3. Визначення конкурентоспроможності підприємства методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.....	83
4.4. Оцінювання позиції підприємства методом конкурентних переваг.....	87
4.5. Використання бенчмаркінгу в умовах діагностування конкурентоспроможності підприємства.....	95
Глосарій.....	97
Питання для самоконтролю.....	98
Тести.....	99
Підготовка доповідей з презентацією.....	102
Практичні завдання.....	102
<b>Розділ 5. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>111</b>
5.1. Сутність поняття «конкурентоспроможність продукції».....	111
5.2. Основні етапи проведення діагностики конкурентоспроможності продукції.....	112
5.2.1. Дослідження ринку та визначення вимог до продукції.....	113
5.2.2. Визначення переліку параметрів продукції, що підлягають оцінці.....	114
5.2.3. Вибір оцінної бази.....	115
5.2.4. Аналіз технічного рівня продукції, ціни споживання й організаційно-комерційних показників.....	117

5.2.5. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності продукції.....	121
Глосарій.....	122
Питання для самоконтролю.....	123
Тести.....	124
Підготовка доповідей з презентацією.....	127
Практичні завдання.....	127
<b>МОДУЛЬ 2. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО, ФІНАНСОВОГО, УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....</b>	<b>133</b>
Розділ 6. ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	133
6.1. Сутність та види потенціалу підприємства.....	133
6.2. Характеристика виробничого потенціалу підприємства.....	136
6.3. Інструментарій діагностування виробничого потенціалу підприємства.....	137
6.4. Рейтинговий метод діагностування виробничого потенціалу підприємства.....	138
Глосарій.....	148
Питання для самоконтролю.....	148
Тести.....	149
Підготовка доповідей з презентацією.....	152
Практичні завдання.....	152
Розділ 7. ДІАГНОСТИКА МАЙНА ТА РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	162
7.1. Характеристика та класифікація ринкової вартості підприємства.....	162
7.2. Основні принципи оцінювання ринкової вартості підприємства.....	164
7.3. Джерела інформації для здійснення оціночної діяльності.....	165
7.4. Підходи та методи діагностування майна та ринкової вартості підприємства.....	167
7.4.1. Методи доходного підходу оцінки вартості бізнесу.....	169

7.4.2. Методи порівняльного підходу оцінки вартості бізнесу.....	173
7.4.3. Методи майнового підходу оцінки вартості бізнесу.....	176
Глосарій.....	181
Питання для самоконтролю.....	182
Тести.....	182
Підготовка доповідей з презентацією.....	185
Практичні завдання.....	185
<b>Розділ 8. УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА.....</b>	<b>191</b>
8.1. Характеристика та основні напрямки управлінської діагностики.....	191
8.2. Цикл управлінського консультування.....	192
8.3. Блоки суб'єктів управління, що досліджуються в управлінській діагностиці.....	195
8.3.1. Діагностика цільового блоку системи управління підприємством.....	196
8.3.2. Діагностика структурно-функціонального блоку системи управління підприємством.....	198
8.3.3. Діагностика організаційно-поведінкового блоку системи управління підприємством.....	203
8.3.4. Діагностика інформаційно-технологічного блоку системи управління підприємством.....	205
Глосарій.....	206
Питання для самоконтролю.....	207
Тести.....	207
Підготовка доповідей з презентацією.....	210
Практичні завдання.....	210
<b>Розділ 9. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....</b>	<b>216</b>
9.1. Сутність, предмет, об'єкт та методи дослідження організаційної культури підприємства.....	216
9.2. Функції та принципи організаційної культури.....	218
9.3. Ієрархія організаційної культури.....	219
9.4. Горизонтальне та вертикальне вимірювання організаційної культури.....	222
9.5. Методика визначення типу організаційної культури.....	223
9.6. Діагностика організаційної культури з використанням методу ОСАІ.....	230
Глосарій.....	236

Питання для самоконтролю.....	236
Тести.....	237
Підготовка доповідей з презентацією.....	240
Практичні завдання.....	240
<b>Розділ 10. ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА.....</b>	<b>244</b>
10.1. Сутність та необхідність використання фінансової діагностики.....	244
10.2. Види фінансової діагностики підприємства.....	248
10.2.1. Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу в експрес-діагностиці фінансового стану підприємства.....	248
10.2.2. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства за допомогою фінансових коефіцієнтів .....	251
10.2.3. Основні етапи проведення фундаментальної фінансової діагностики.....	261
Глосарій.....	264
Питання для самоконтролю.....	265
Тести.....	265
Підготовка доповідей з презентацією.....	268
Практичні завдання.....	268
<b>Розділ 11. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>272</b>
11.1. Сутність та головні цілі економічної безпеки підприємства.....	272
11.2. Структурна модель економічної безпеки підприємства .....	274
11.3. Комплексна діагностика економічної безпеки підприємства.....	275
Глосарій.....	288
Питання для самоконтролю.....	289
Тести.....	289
Підготовка доповідей з презентацією.....	292
Практичні завдання.....	293
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>295</b>
<b>ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>398</b>

## **ВСТУП**

Підприємства, знаходячись і функціонуючи у нестабільному та динамічному соціально-економічному середовищі, випробують на собі вплив

багатьох не завжди передбачуваних факторів. Це обумовлює появу нових вимог до інструментів управління і, зокрема, до методів дослідження й оцінки їх діяльності. Все більш чітко проявляється необхідність в удосконаленні відомих нині й розробці нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на забезпечення високої ефективності аналітичної й управлінської діяльності підприємств в ринкових умовах.

Саме тому в даний час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі управління діяльністю підприємств такого інструмента, як економічна діагностика, який дозволяв би проводити детальне дослідження, одержувати достовірну і повну інформацію про діяльність підприємств, яка б слугувала базою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень. Застосування економічної діагностики в процесі управління господарською діяльністю підприємств дозволить своєчасно виявляти і розпізнавати стан підприємства за непрямими ознаками, що є особливо актуальним в умовах невизначеності зовнішнього соціально-економічного середовища.

Діагностика виконує три функції: оціночну (визначення стану функціонування об'єкта управління); діагностичну (виявлення можливих змін стану об'єкта); пошукову (визначення можливих заходів покращення або відновлення стану суб'єкта управління). Основними завданнями діагностики стану діяльності підприємства є такі:

1) оцінювання особливостей функціонування суб'єктів господарювання у невизначеному зовнішньому середовищі, виявлення ключових чинників впливу, виділення проблемних сфер і "вузьких місць", оцінювання загрози банкрутства;

2) обґрунтування передумов і чинників, що становлять істотний вплив на внутрішній економічний механізм функціонування суб'єктів господарювання;

3) узагальнення та систематизація знань в галузі оволодіння навичками здійснення діагностики за різними напрямками діяльності підприємства для забезпечення ефективного управління;



4) підготовка та обґрунтування конкретних практичних заходів для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання у конкурентних умовах через покращення (відновлення) стану функціонування, спрямованого на стабільний розвиток.

Вирішення цих завдань надає можливість вчасно ідентифікувати можливі загрози та ускладнення в діяльності підприємства у нестабільному ринковому середовищі та на цій основі вживати своєчасні превентивні заходи щодо їх недопущення. Саме це й відіграє важливу роль під час вибору методу оцінювання підприємства та надає перевагу економічній діагностиці порівняно з іншими підходами аналізу й оброблення економічної інформації.

Особливістю даного навчального посібника є його міждисциплінарний характер, що реалізує головне завдання підготовки сучасних фахівців у галузі економіки – формування широкого світогляду та практичного досвіду аналізу великої кількості ситуацій і масивів різномірної інформації для розробки й реалізації обґрунтованих управлінських рішень у найрізноманітніших організаціях.

## МОДУЛЬ 1.



# ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО СЕРЕДОВИЩА І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## Розділ 1. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА: СУТНІСТЬ, МЕТА, ЗАВДАННЯ, ЕТАПИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ

---

### Теоретичний матеріал

- 1.1. Сутність поняття, об'єкт, мета та завдання економічної діагностики**
  - 1.2. Види економічної діагностики**
  - 1.3. Порядок проведення діагностичного дослідження**
  - 1.4. Інструментарій економічної діагностики підприємства**
- 

### 1.1. Сутність поняття, об'єкт, мета та завдання економічної діагностики

Термін «діагностика» запозичений із медицини. Слово «діагноз» (від грецького «diagnosis») означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкта з метою одержання результату (діагнозу) - висновку про стан об'єкта та наявності відхилень - визначення виду хвороби та її причин.

Широке застосування методи діагностики зайшли в техніці, це комплекс контролю, перевірки і прогнозування технічного стану складних технічних систем.

Діагностичні процедури також можуть застосовуватися і в економіці підприємства.

Визначення сутності поняття «діагностика» у розрізі діяльності підприємства за різними авторами наведено у таблиці 1.1.

Порівняно з традиційними функціями – проведенням техніко-економічного аналізу – сучасному аналітикові необхідно визначати положення об'єкта, наприклад, підприємства, на ринку певної продукції, оцінювати його конкурентоспроможність, визначати стан його економічної

безпеки тощо. За умов великої складності економічних організацій і відносної невизначеності та динамізму зовнішнього середовища виникає потреба оцінювати нинішню ситуацію, а також її розвиток на основі якісних характеристик (параметрів) разом із кількісно визначеними показниками.

Таблиця 1.1

### Сутність поняття «Діагностика»

Автор	Сутність поняття
Литвак Б. Г.	Діагностика – це встановлення і вивчення ознак, що визначають розвиток ситуації і дозволяють запобігти небажаному відхиленню в її розвитку
Аунапу Ф. Ф.	Діагностика – це метод аналізу стану виробничої системи для виявлення й усунення у ній диспропорцій, що спричиняють появу «вузьких місць», тобто «хвороб» виробничого організму
Рапопорт В.Ш.	Діагностика – це управлінська робота з виявлення проблем і «вузьких місць» системи управління підприємством
Кизим О.М., Забродський О.А., Зінченко В.А.	Економічна діагностика виявляє «ознаки захворювання» економіки підприємства, вид і ступень важкості «економічної хвороби» причини її виникнення

*Об'єктом діагностики* можуть виступати: підприємство в цілому (як виробничо-економічна система), його елементи; бізнес-процеси; підрозділи підприємства; види діяльності; виробничі функції тощо.

*Мета діагностики* – визначити стан об'єкта за допомогою виконання комплексу дослідницьких аналітичних процедур.

*Завдання діагностики* – обґрунтування заходів, управлінських рішень, спрямованих на налагодження діяльності всіх складових елементів системи.

Економічна діагностика близька до економічного аналізу, однак вони розрізняються за цілями, задачами та інструментарієм (табл. 1.2). Аналіз визначає кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми. Діагностика ж крім економічного аналізу орієнтована на визначення причин зміни техніко-економічних параметрів діяльності підприємства, оцінку потенціалу підприємства щодо можливостей

виправлення негативних тенденцій, положення досліджуваного об'єкту на певному ринку, оцінку його конкурентоспроможності. Тобто діагностика розглядає будь-яку економічну організацію і в зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.2

**Порівняння змісту економічного аналізу та економічної діагностики**

<b>Ознака</b>	<b>Економічний аналіз</b>	<b>Економічна діагностика</b>
Масштабність	Конкретність	Всеосяжність
Інформативна база	Переважно статистична, фінансова, облікова інформація	Статистична, фінансова, облікова інформація, дані спостережень, експертних опитувань, зовнішня інформація тощо
Результат	Опис ситуації	Опрацювання рекомендацій щодо поліпшення
Методична база	Уніфіковані методики	Спеціалізовані методики
Об'єкт дослідження	Операція, вид діяльності Підприємство в цілому	Внутрішні процеси підприємства та його відносини з іншими суб'єктами ринку

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

- вивчення та оцінка стану об'єкта в умовах різнобічної інформації;
- розробка та адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень.
- визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження;
- дослідження причин виявлених відхилень та визначення причинно-наслідкових зв'язків між аналізованими показниками;
- інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються;
- підготовка коригувальних і/або запобіжних заходів щодо оптимізації діяльності об'єкта (окремих його елементів) та способів реалізації цих заходів.

## **1.2. Види економічної діагностики**

Найчастіше для проведення оцінки стану підприємства застосовують такі види діагностики:

*Експрес-діагностика* – первинне дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних сфер і одержання попередніх оцінок поточного стану.

*Комплексна (фундаментальна, детальна) діагностика* – докладне аналітичне дослідження, що надає глибоке розуміння поточної ситуації та є підставою для розробки як стратегії перетворень у досліджуваних сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів.

Комплексна діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності або сфокусуватися на одному або декількох напрямках. Комплексна діагностика необхідна тоді, коли існуюча (або відсутня) на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дозволяє визначити основні проблеми, причини їх виникнення, послідовність їх розв'язання.

## **1.3. Порядок проведення діагностичного дослідження**

Діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом з тим важливо дотримуватися визначеного загального порядку при проведенні діагностичного дослідження на рівні підприємства.

На першому, підготовчому, етапі у взаємодії з керівництвом підприємства формулюється мета проведення діагностики, визначається об'єкт діагностики (підприємство в цілому, функціонування окремих бізнес-процесів і/або підрозділів, виробничі функції, види діяльності та ін.), предмет дослідження. Також визначається формат дослідження (експрес-діагностика, комплексна діагностика), визначаються обсяг робіт, час, ресурси (персонал, бюджет і т.

ін.), а також джерела та способи отримання інформації. Способи отримання інформації в умовах проведення економічної діагностики наведені на рис. 1.1.

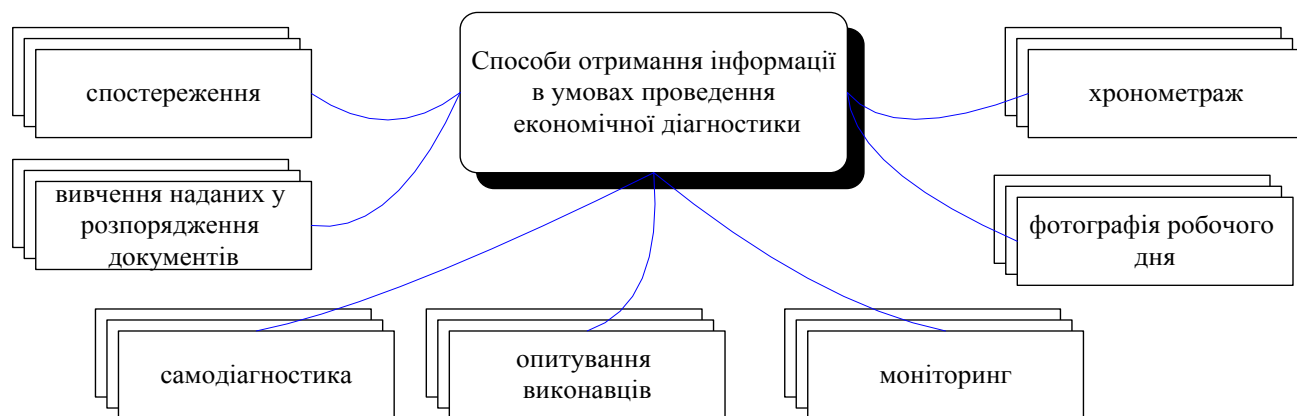


Рис. 1.1. Способи отримання інформації в умовах проведення економічної діагностики

Вибір способів отримання інформації визначається метою, об'єктом діагностики і конкретними умовами господарювання підприємства. Найбільший ефект дає поєднання декількох способів отримання інформації.

При проведенні економічного діагностування аналітику доводиться мати справу як із досить великими за обсягом інформаційними масивами, так, у деяких випадках, і з обмеженою, неповною інформацією.

Джерела інформації щодо діяльності підприємства наведено на рис. 1.2.

Для координації робіт з діагностичного аналізу підприємства створюється робоча група. Принцип роботи – проведення робочих нарад з обговорення проміжних підсумків виконання плану діагностичного аналізу, проблемних питань з проведення аналізу та уточнення задач відповідно до плану на наступний період.

Залежно від цілей і глибини діагностичного аналізу до складу робочої групи доцільно включити представників керівництва підприємства, ради директорів і акціонерів підприємства, «власників» бізнес-процесів,



Рис. 1.2. Джерела інформації стосовно діяльності підприємства

представників функціональних підрозділів (напрямків), а також незалежних консультантів (фінансових аналітиків, юристів та ін.).

Другий етап передбачає визначення та обґрунтування системи показників (критеріїв), на підставі яких проводиться діагностування.

Для того щоб правильно оцінити стан об'єкта дослідження, необхідно сформувати систему показників (критеріїв), здатних адекватно відобразити специфіку цього об'єкта з урахуванням дії на нього в той або інший період часу зовнішніх і внутрішніх факторів.

За своїм змістом показники поділяються на кількісні і якісні. До кількісних належать показники обсягу виробництва, кількості працівників, ринкова частка досліджуваного підприємства і т. ін.

Якісні показники вказують на суттєві особливості та властивості об'єктів вивчення (якість управління, ділова репутація, імідж підприємства, лояльність споживачів та ін.). Кількісні та якісні показники тісно пов'язані між собою. Зміна кількісних обов'язково призводить до зміни якісних і навпаки. Це обумовлює їх використання у комплексі.

Деякі аналітичні показники можуть застосовуватися на всіх без виключення підприємствах, а деякі враховують специфіку виробництва в галузях. У зв'язку з цим вони поділяються на загальні та специфічні.

За ступенем узагальнення показники можна поділити на узагальнюючі, локальні та допоміжні (непрямі). Узагальнюючі використовуються для загальної характеристики складних економічних явищ. Деякі з них відображають окремі сторони, елементи явищ і процесів, що вивчаються. Допоміжні показники призначені для більш повної, детальної, уточненої характеристики об'єкта.

За методами вираження показники також поділяють на абсолютні та відносні. Перші виражаються в грошових, натуральних вимірниках. Відносні показують співвідношення двох абсолютних показників та визначаються у відсотках, коефіцієнтах або індексах. Різновидом абсолютних та відносних показників є питомі показники.



Для всіх показників, які використовуються у процесі діагностування стану підприємства, варто розробити шкали для виміру визначених значень показників, встановити нормативні (базові, еталонні) значення показників, що у прив'язці до конкретної ситуації допоможе точніше ідентифікувати стан підприємства.

Третій етап в умовах проведення діагностики стану підприємства передбачає виконання різних за ступенем складності аналітичних процедур. Склад конкретних процедур визначається, виходячи з напрямків (задач) діагностування, доступності й адекватності інформації, а також професійних здібностей аналітиків-діагностів.

Наступний етап проведення комплексної діагностики передбачає кількісну та якісну ідентифікацію стану об'єкта на підставі обраної системи показників (критеріїв). Після цього проводиться аналіз та оцінка стратегій і цілей підприємства, можливостей їх досягнення або необхідності коригування.

Нарешті, у межах розглянутих варіантів цілей підприємства проводиться причинно-наслідковий аналіз можливостей розв'язання найбільш гострих проблем підприємства при встановлених обмеженнях на наявні ресурси. Тобто у процесі дослідження виявлених «вузьких місць» діагноз аналізованого об'єкту уточнюється.

Найбільш ефективним результатом цього етапу досліджень є чітке визначення ключових проблем і причин їх виникнення, для розв'язання яких повинні бути запропоновані варіанти рішень із прогнозом можливих результатів.

Для формування списку ключових проблем використовуються різні прийоми:

- визначення переліку проблем за функціональними напрямками діяльності підприємства і/або бізнес-процесами;
- формування проблемного поля підприємства з ранжируванням проблем на стратегічні і тактичні;

➤ формування проблемного поля підприємства з ранжируванням проблем за критерієм «необхідні зусилля / ефективність».

Після визначення основних ключових проблем отримана інформація застосовується у процесі управління. Зокрема, готуються висновки про поточний стан об'єкта і прогноз його змін у майбутньому. Формуються рекомендації стосовно впровадження коригувальних і/або запобіжних заходів щодо усунення виявлених «вузьких місць», з урахуванням їх пріоритетності і можливості виконання.

На останньому етапі виконується перевірка результатів впровадження коригувальних і/або запобіжних заходів. Оцінюється діяльність об'єкта діагностування за обраними критеріями та порівнюється діяльність виробничої системи (або її елементів) до та після впровадження заходів .

#### **1.4. Інструментарій економічної діагностики підприємства**

Методика проведення діагностики охоплює сукупність різноманітних методів і прийомів.

Інформація, що отримується у ході спостереження за зовнішнім оточенням підприємства, зокрема мікросередовищем, повинна бути достовірною, повною і своєчасною. Це обумовлює використання стратегічних інструментів, які дозволяють зібрати та систематизувати інформацію стосовно впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. До таких методів відносяться SWOT і PEST-аналіз, модель «п'яти сил конкуренції» за М. Портером, побудова профілю середовища підприємства та ін.

В умовах проведення комплексної діагностики внутрішнього середовища підприємства, як правило, використовуються такі методи: соціологічні, експертні, порівняння, розрахункові й інструментальні (рис. 1.3).

Інструментальні методи є найбільш об'єктивними та точними, але вони зазвичай застосовуються тільки для виробничих процесів, у результаті яких виробляється матеріальна продукція.

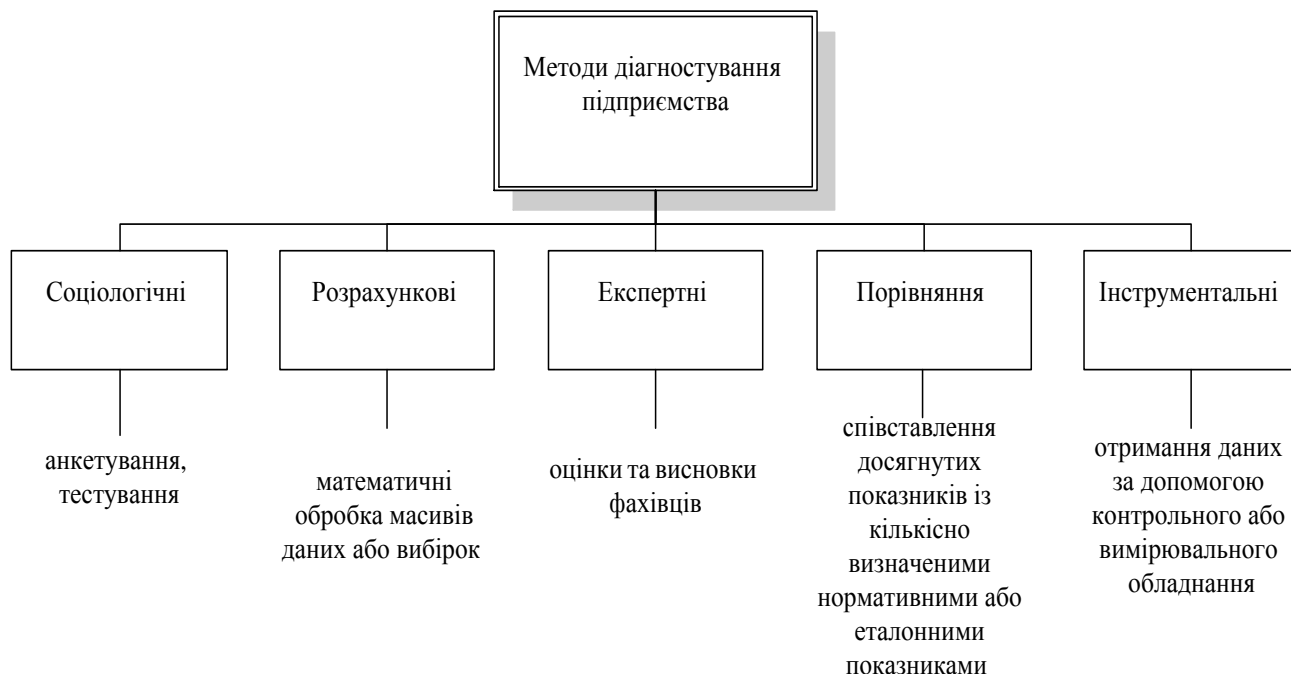


Рис. 1.3. Методи діагностування підприємства

Соціологічні методи дозволяють отримати інформацію щодо компетентності, інформованості, професіональних здібностей і навичок персоналу підприємства.

За відсутності можливості або економічної доцільності використання двох вищезгаданих методів, застосовується експертний метод. Експертами можуть виступати керівники підприємства і функціональних підрозділів, власники та виконавці бізнес-процесів, споживачі та їх представники, зовнішні та внутрішні аудитори та інші фахівці.

Розрахунковий метод застосовується для надання узагальнених результатів вимірювань за допомогою попередніх методів.

Вибір інструментів проведення діагностики визначається її метою, об'єктом і конкретними умовами господарювання підприємства. Найбільший ефект дає поєднання декількох методів діагностування підприємства.



## Глосарій

**Хронометраж** – вимірювання кількісних показників виконання певних робіт, здійснення певних операцій за одиницю часу (секунду, хвилину, годину, день); один із основних засобів вивчення витрат часу на виконання елементів робіт, виробничих операцій з метою визначення продуктивності праці.

**Фотографія робочого дня** – спеціальне спостереження за працівником з фіксацією всіх випадків невиконання або несвоєчасного виконання функцій, робіт стосовно його посадових обов'язків та інструкцій.

**Моніторинг** – постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства.

**SWOT-аналіз** – аналіз в стратегічному плануванні, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту (організації), можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та небезпек (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

**PEST-аналіз** (іноді позначають як STEP) - це маркетинговий інструмент, призначений для визначення впливу на підприємство політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища.



## Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність економічної діагностики? Яким є її функціональне призначення?
2. Що є об'єктом економічної діагностики?
3. Яку мету має економічна діагностика?
4. Види економічної діагностики підприємства?
5. Яким є загальний порядок проведення діагностичного дослідження?
6. Які є джерела отримання інформації для проведення діагностики?
7. Який інструментарій використовується в економічній діагностиці?



## Тести

1. *Поняття «Діагностика» використовуються в:*

- а) медицині;
- б) технічних науках;
- в) економічних науках;
- г) соціології;
- д) екологічних науках;
- е) всі відповіді вірні.

2. *Економічна діагностика означає:*

- а) метод аналізу стану підприємства для усунення диспропорцій;
- б) управлінську роботу з виявлення проблем системи управління підприємством;
- в) виявлення ознак «захворювання» економіки підприємства;
- г) інші варіанти відповідей.

3. *Вкажіть правильну послідовність здійснення окремих етапів економічної діагностики:*

- а) аналіз даних;
- б) виявлення фактів (збір даних);
- в) складання звіту та висновків;
- г) прийняття рішень щодо збору даних;
- д) визначення концептуальної основи діагностичного аналізу.

4. *До облікових джерел інформації економічної діагностики не належать:*

- а) дані бухгалтерського обліку та звітності;
- б) матеріали внутрішнього та зовнішнього аудиту;
- в) дані статистичного обліку та звітності;
- г) протоколи виробничих нарад, зборів трудових колективів, комісій, засідань правління;
- д) оперативний облік та звітність.

5. *До позаоблікових джерел інформації економічної діагностики належать:*

- а) вибіркові облікові дані;
- б) матеріали засобів масової інформації;
- в) матеріали спеціальних видань;
- г) матеріали виробничих нарад;
- д) дані оперативного обліку та звітності.

6. *Для проведення економічної діагностики необхідно:*

- а) виявити позитивні сторони й тенденції розвитку підприємства;
- б) виявити негативні сторони й тенденції розвитку підприємства;
- в) інші варіанти відповіді.

7. *Економічна діагностика для оцінки різних сфер діяльності підприємства:*

- а) має єдину методiku;
- б) використовує різні спеціальні методи.

8. Найбільш об'єктивний та точний метод діагностики, що використовує дані отримані за допомогою контрольного або вимірювального обладнання:

- а) розрахунковий;
- б) інструментальний;
- в) експертний;
- г) порівняння.

9. Метод діагностики, що використовує співставлення досягнутих показників із кількісно визначеними нормативними або еталонними показниками:

- а) розрахунковий;
- б) інструментальний;
- в) експертний;
- г) порівняння.

10. Експрес-діагностика використовується для:

- а) фундаментального дослідження виду «хвороби» підприємства та її причин;
- б) попереднього вияву ознак «хвороб» підприємства з метою прийняття оперативних заходів;
- в) інші варіанти відповіді.



### Підготовка доповідей з презентацією

1. Роль і місце економічної діагностики в системі управління підприємством.
2. Різновиди економічної діагностики та особливості їх використання на практиці.
3. Програмні комп'ютерні пакети в економічній діагностиці.
4. Економічна діагностика і техніко-економічний аналіз: спільні риси і відмінності.
5. Інструментарій економічної діагностики підприємства.



## Практичні завдання

### Завдання 1

Проаналізувати різні визначення поняття «економічної діагностики» та порівняти їх між собою. Дати власне визначення.

### Завдання 2

Здійснити огляд періодичних видань та інших зовнішніх джерел інформації (Інтернет, довідники, реклама) і навести приклади інформації про діяльність підприємств, яка може бути використана в процесі проведення діагностичного аналізу.

### Завдання 3

Здійснити огляд діагностичного апарату досліджень підприємства в публікаціях періодичних видань економічного спрямування за такими напрямками:

- оцінка чинників зовнішнього середовища та їх впливу на діяльність підприємства;
- оцінка галузевої конкуренції;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- оцінювання та діагностика потенціалу підприємства;
- оцінка вартості підприємства;
- діагностика системи управління;
- діагностика економічної культури підприємства;
- діагностика ризику економічної діяльності;
- фінансова діагностика;
- діагностика банкрутства, кризового стану та економічної безпеки підприємства.

### Завдання 4



Заповнити та проаналізувати аналітичну довідку–резюме підприємства за такою формою:

*Аналітична довідка-резюме про підприємство*

1. Назва підприємства.
2. Місце знаходження підприємства.
3. Початок діяльності.
4. Організаційно-правова форма господарювання.
5. Відомості про засновників та дочірні компанії.
6. Філіали.
7. Статутний фонд та його розподіл між засновниками.
8. Орган управління.
9. Форма власності.
10. Форма фінансування.
11. Види діяльності.
12. Чисельність працівників.
13. Нерухомість (виробничі, складські, торговельні площі, офіси – загальна площа).
14. Відомості про керівників підприємства та філіалів.



## ТЕМА 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

---

### Теоретичний матеріал

#### 2.1. Характеристика та види середовища підприємства

#### 2.2. Діагностика макросередовища підприємства

#### 2.3. Діагностика мікросередовища підприємства

---

### 2.1. Характеристика та види середовища підприємства

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в зовнішньому середовищі. У менеджменті під середовищем організації розуміється наявність умов і чинників, які впливають на функціонування фірми і вимагають ухвалення управлінських рішень, спрямованих на управління ними або на пристосування до них.

Розрізняють такі головні характеристики зовнішнього середовища:

1) взаємозв'язок факторів – характеризується силою, коли зміна одного фактору впливає на іншу;

2) складність системи факторів, які впливають на підприємство (характеризується їх кількістю, різноманітністю та наслідком впливу);

3) динамічність (відносна швидкість та темпи змін факторів середовища);

4) невизначеність інформації про середовище;

5) конгруентність (рівень відповідності об'єктивного стану середовища знанням про нього);

6) емерджентність (вплив зміни одного факту на зміну стану всього середовища);

7) передбачуваність (ступінь можливого прогнозування);

8) характер (погрозливе, нейтральне, мінливе, різноманітне, технічно складне тощо);

9) керованість (можливість цілеспрямованого проведення зміни стану середовища).

Діагностику діяльності підприємства слід розпочинати з вивчення зовнішнього середовища непрямого та безпосереднього впливу, тобто макрота мікросередовища.

## **2.2. Діагностика макросередовища підприємства**

Макросередовище створює загальні умови, в яких функціонує підприємство. Елементами макросередовища є такі складові: соціальна (комплекс соціальних явищ і процесів); економічна, що визначається рівнем і особливостями ринкового механізму; правова, що встановлює права, відповідальність і обов'язки підприємств; політична, представлена органами державної влади і конкуруючих партій і груп; технологічна, представлена факторами науково-технічного прогресу в галузі виробництва, матеріалів і продуктів.

Діагностика макросередовища здійснюється шляхом оцінки й аналізу економічних, соціокультурних, політичних, ринкових і міжнародних факторів.

Основним інструментом дослідження макросередовища є PEST-аналіз (за першими літерами англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological (технологічні фактори)), який ставить за мету виявити ті фактори середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також надає можливість передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Мета PEST-аналізу відстеження (моніторинг) змін макросередовища по чотирьох вузлових напрямках (табл. 2.1) та виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але які суттєво впливають на результати прийнятих стратегічних рішень.

### Фактори макросередовища підприємства

<p><i>Політико-правові фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– урядова стабільність;</li> <li>– податкова політика та законодавство в цій сфері;</li> <li>– антимонопольне законодавство;</li> <li>– закони з охорони природного середовища;</li> <li>– регулювання зайнятості населення;</li> <li>– зовнішньоекономічне законодавство;</li> <li>– позиція держави по відношенню до іноземного капіталу;</li> <li>– профспілки та інші групи тиску (політичні, економічні тощо).</li> </ul>	<p><i>Економічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тенденції валового національного продукту;</li> <li>– стадія ділового циклу;</li> <li>– відсоткова ставка і курс національної валюти;</li> <li>– кількість грошей в обігу;</li> <li>– рівень інфляції;</li> <li>– рівень безробіття;</li> <li>– контроль над цінами та заробітною платою;</li> <li>– ціни на енергоресурси;</li> <li>– інвестиційна політика.</li> </ul>
<p><i>Соціокультурні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– демографічна структура населення;</li> <li>– стиль життя, звичаї і звички;</li> <li>– менталітет;</li> <li>– соціальна мобільність населення;</li> <li>– активність споживачів.</li> </ul>	<p><i>Технологічні фактори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– витрати на НДДКР;</li> <li>– захист інтелектуальної власності;</li> <li>– державна політика в галузі НТП;</li> <li>– нові продукти (швидкість оновлення, джерела ідей).</li> </ul>

Виділяють наступні етапи проведення PEST-аналізу. Визначається перелік зовнішніх факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування підприємства.

Оцінюється значимість (вірогідність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

Ступінь впливу кожного фактору-події на підприємство оцінюється за 5-бальною шкалою: п'ять – сильний вплив, серйозна небезпека, відповідно одиниця - відсутність впливу, погрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактору на силу його впливу і розраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

### 2.3. Діагностика мікросередовища підприємства

Діагностика мікросередовища полягає в оцінюванні факторів, які безпосередньо впливають на існування самої організації та на конкретні результати її діяльності. Основні елементи мікросередовища організації наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні фактори мікросередовища організації

Вплив цих сил, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте важливо також впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з

партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища необхідно вважати відносно контрольованими.

Діяльність будь-якої фірми спрямована передусім на задоволення потреб споживачів. Першочерговим завданням під час діагностики впливу споживачів є визначення попиту на продукцію фірми. Аналіз потреб передбачає визначення сегментів ринку та вибір тих сегментів, які є найбільш цікавими для фірми, вивчення поведінки споживача та мотивацію його рішень, пошук причин незадоволеності споживачів.

З боку постачальників основними чинниками, що впливають на діяльність фірми, є: ціна на ресурси чи сировину, якість матеріальних ресурсів, договірні умови.

Вплив постачальників полягає передусім у тому, що умови постачання, ціни, якості, система знижок, які можуть надаватися постачальниками, безпосередньо впливають на собівартість продукції та відповідно її ціну, що формує конкурентоспроможність як товару, так і самої фірми-виробника.

Конкуренти найбільш суттєво впливають на діяльність фірми. Для діагностики впливу конкурентів (наявних або потенційних) використовують такі характеристики: частка ринку; імідж, досвід, наявність відомих торгових марок; фінансовий стан; розвиток НДДКР, наявність ліцензій і патентів; наявність передових технологій; надлишок або нестача виробничих потужностей; гнучкість до пристосування до змін; наявність висококваліфікованих кадрів тощо.

Діагностування впливу факторів мікросередовища на організацію можливе за допомогою переліку з чотирьох питань (табл. 2.2), що передбачає визначення основних критеріїв впливу (позитивно або негативно впливає) середовища на майбутнє організації.

З метою полегшення проведення такого діагностування доцільно використовувати матрицю «ймовірність посилення фактору – вплив фактору на організацію» (табл. 2.3).

*Таблиця 2.2*

**Питання для визначення впливу факторів мікросередовища на організацію**

Яким чином (позитивно чи негативно) може вплинути цей фактор на стан організації?
Яка вірогідність посилення впливу даного фактору?
Наскільки сильний вплив фактору на організацію?
Коли вплив фактору на організацію може ослабнути (найближчим часом, через три-п'ять років або більш тривалий період)?

Таблиця 2.3

**Матриця «ймовірність посилення фактору - вплив фактору на організацію»**

Вплив фактору на організацію	Ймовірність посилення фактору		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле "ВВ"	Поле "ВС"	Поле "ВН"
Середній	Поле "СВ"	Поле "СС"	Поле "СН"
Низький	Поле "НВ"	Поле "НС"	Поле "НН"

Значення фактору середовища організації, який міститься на полях матриці "ВВ", "СВ", "ВС", вважають високим і його обов'язково врахують під час діагностування мікросередовища організації. Також потрібно уважно поставитись до чинників, які знаходяться на полях "НВ", "СС", "ВН", тому що їх значення є середнім, а вплив доволі високий.

Як свідчить практика, такі матриці використовують як складові SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз - один із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища. Його назва є аббревіатурою англійських слів strength (сила), weakness (слабкість), opportunities (можливості), threats (загрози).

Цей метод передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому середовищі організації; дослідження сильних і слабких сторін організації; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами чинників.

Перший етап методу SWOT полягає у виявленні можливостей і загроз зовнішнього середовища організації з подальшим їх ранжуванням на цьому етапі. Оцінюють значення окремих можливостей, проводять їх позиціонування на полях матриці можливостей.

Матрицю можливостей будують таким чином: зверху відкладають рівень впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); збоку – ймовірність використання цієї можливості (висока, середня, низька) (табл. 2.4).

Виявлені у зовнішньому середовищі можливості записують на полях матриці.

*Таблиця 2.4*

#### **Матриця можливостей**

<b>Ймовірність використання організацією можливості</b>	<b>Вплив можливостей на діяльність організації</b>		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	Поле "BC"	Поле "BP"	Поле "BM"
Середня	Поле "SC"	Поле "SP"	Поле "SM"
Низька	Поле "NC"	Поле "NP"	Поле "NM"

Можливості, які записані на полях "BC", "BP", "SC", мають велике значення для організації, їх обов'язково потрібно використати, а можливості, які потрапили на поля "SM", "NP", "NM", практично не заслуговують на увагу під час подальшого діагностування мікросередовища організації. Використання можливостей, які перебувають на інших полях, доцільне за наявності ресурсів.

Аналогічно здійснюють аналіз загроз, виявлених у зовнішньому середовищі. Для цього заповнюють матрицю загроз.

Матрицю будують таким чином: зверху відкладають можливі наслідки, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний стан, важкий стан, легкі пошкодження); збоку – ймовірність реалізації загрози



(висока, середня, низька). Виявлені під час діагностування конкретної ситуації загрози зовнішнього середовища записують на полях матриці загроз (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

### Матриця загроз

Ймовірність реалізації загрози	Наслідки реалізації загрози			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Легкі пошкодження
Висока	Поле "ВР"	Поле "ВК"	Поле "ВВ"	Поле "ВЛ"
Середня	Поле "СР"	Поле "СК"	Поле "СВ"	Поле "СЛ"
Низька	Поле "НР"	Поле "НК"	Поле "НВ"	Поле "НЛ"

Загрози, які потрапили на поля "ВР", "ВК", "СР", найнебезпечніші для організації і вимагають термінового й обов'язкового усунення. Загрози, розташовані на полях "ВВ", "СК" і "НР", також мають перебувати під постійною увагою керівництва і бути усуненими, але і решта загроз не повинна бути проігнорована під час розгляду заходів, спрямованих на усунення загроз.

Наступним етапом проводять діагностування факторів внутрішнього середовища та складають конкретний перелік слабких і сильних сторін організації. Після того, як фактори внутрішнього й зовнішнього середовища визначені і сформований конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає останній етап процесу діагностування середовища методом SWOT - встановлення зв'язків між ними. Для цього заповнюють SWOT-матрицю (табл. 2.6), тобто на кожному з чотирьох полів SWOT-матриці (табл. 2.6) розглядають всі можливі парні комбінації між сильними, слабкими сторонами підприємства, його можливостями і загрозами.

*Таблиця 2.6*

### SWOT-матриця

	Можливості 1. 2. 3. 4.	Загрози 1. 2. 3. 4.
Сильні сторони 1. 2. 3. 4.	Поле "СіМ" Рішення: використовувати? Яким чином? (перелік заходів)	Поле "СіЗ" Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
Слабкі сторони 1. 2. 3. 4.	Поле "СлМ" Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле "СлЗ" Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт в цілому) з визначенням термінів (перелік заходів)

Наприклад, формуючи поле "СіМ" SWOT-матриці, по чергово співставляють сильну сторону підприємства №1 з можливостями зовнішнього середовища №№1.2.3.4; аналогічно співставляють з даними чотирма можливостями сильну сторону №2 потім №№ 3 і 4. (Відібраних факторів може бути значно більше ніж по чотири, як це показано на матриці). В результаті, на полі "СіМ" відбираються сильні сторони підприємства, які найбільш повно можна використати для реалізації сприятливих можливостей зовнішнього середовища.

Аналогічним чином формують інші поля матриці. На полі "СіЗ" вишукують способи нейтралізації загроз сильними сторонами підприємства. На полі "СлМ", відповідно, - способи мінімізації слабких сторін підприємства, використовуючи сприятливі можливості його зовнішнього середовища. І, нарешті, на полі "СлЗ" вишукують способи мінімізації впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Здійснюючи аналіз зовнішнього середовища організації слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити з одного стану в інший, тобто нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає

конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити в організації додаткову перевагу завдяки тому, що конкуренти її не усунули.

SWOT-аналіз доповнюється складанням профілю середовища, що дозволяє розглядати вплив всіх факторів і надати кількісну (бальну) оцінку їх впливу на діяльність підприємства. Профіль середовища може мати вигляд таблиці (табл. 2.7) або графічного зображення (рис. 2.2). Значення А,В,С присвоюються експертним шляхом. Інтегральна оцінка D характеризує ступінь важливості фактора середовища для підприємства

Таблиця 2.7

### Профіль мікросередовища організації

№ п/п	Фактори середовища	Важливість для галузі  А	Вплив на підприємство  В	Напрямок впливу  С	Ступінь важливості  D=A·B·C
1	Постачальники				
2	Споживачі	3–сильне	3–сильний	+1, позитивний	
3	Конкуренти	значення	вплив		
4	Місцеві органи влади	2–помірне	2–помірний	-1, негативний	
5	Профспілки	значення	вплив		
6	Банки	1– слабе	1–слабкий		
7	Страхові компанії	значення	вплив		
8	Рекламні агентства		0–відсутній вплив		

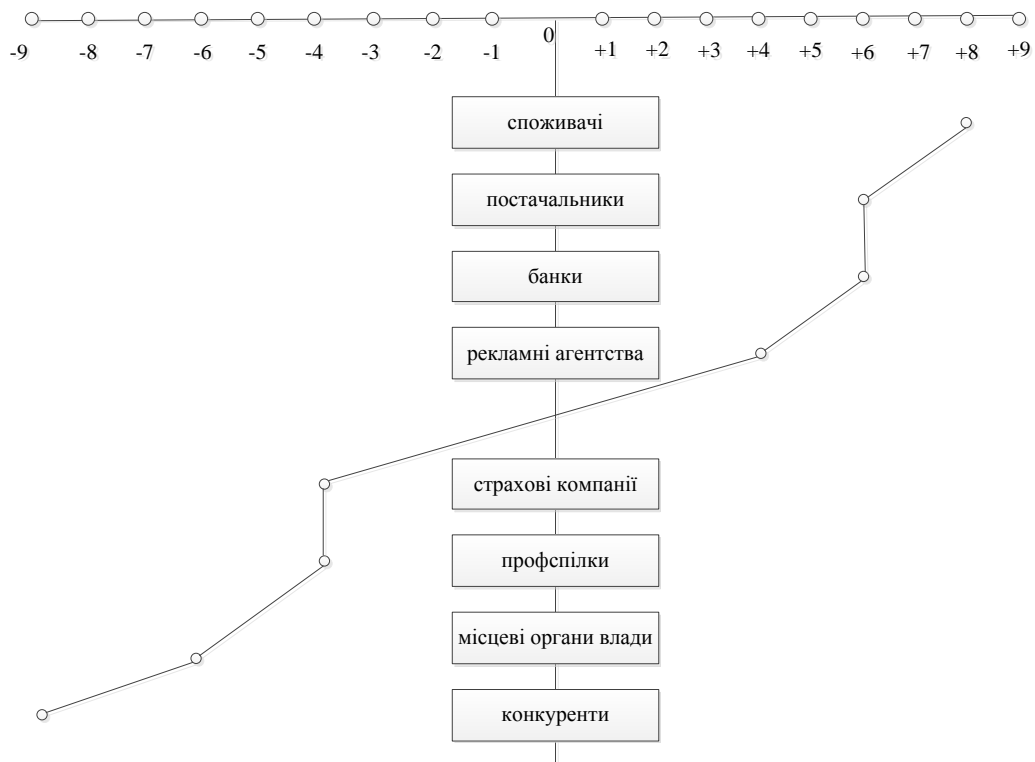


Рис. 2.2. Профіль мікросередовища організації



## Глосарій

**Макросередовище** – природне, економічне, політичне, соціально-культурне середовище, в умовах якого функціонує фірма (підприємство) і, яке впливає на неї опосередковано.

**Мікросередовище** – це чинники прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі, фінансові установи, партнери тощо.

**Внутрішнє середовище** – це елементи та фактори, що визначають внутрішній стан, сильні і слабкі сторони і, значною мірою, ефективність діяльності підприємства. До них відносять: виробничий потенціал; кадрово-управлінський потенціал; конкурентоспроможність продукції і конкурентний потенціал; організацію маркетингу і збуту; фінансовий стан; ефективність

виробництва; стратегію, місію і цілі; організаційну структуру і культуру; мотиваційні механізми; імідж підприємства тощо.

**НДДКР** (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) – сукупність робіт, спрямованих на отримання нових знань та їх практичне застосування при створенні нового виробу або технології.

**НТП** (науково-технічний прогрес) – це поступальний рух науки і техніки, еволюційний розвиток усіх елементів продуктивних сил суспільного виробництва.

**Інфляція** – тривале зростання загального рівня цін, що є свідченням зниження купівельної спроможності грошей.



### Питання для самоконтролю

1. Поняття середовища підприємства. Основні характеристики зовнішнього середовища.
2. Характеристика макросередовища підприємства. Інструментарій та послідовність проведення діагностування макросередовища.
3. Характеристика мікросередовища підприємства. Інструментарій та послідовність проведення діагностування мікросередовища.
4. Використання матриць у процесі діагностування зовнішнього середовища підприємства.
5. Діагностика зовнішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.
6. Складання профілю при діагностиці зовнішнього середовища.



### Тести

1. До макросередовища підприємства належать такі фактори:

- а) загальна економічна ситуація (ВВП інфляція, дефіцит бюджету тощо);
- б) покупці продукції підприємства;
- в) особливості податкової системи;
- г) постачальники матеріально - технічних ресурсів;
- д) рівень ділової активності (біржові індекси);
- є) конкуренти;
- ж) рівень оплати праці;
- з) профспілки;
- і) інвестиційний клімат;
- к) акціонери;
- л) розміри безробіття, кількість великих страйків;
- м) кредитори підприємства;
- н) місцеві органи влади.

*2. До економічних чинників зовнішнього середовища непрямого впливу не належать:*

- а) рівень заробітної плати;
- б) обмінний курс валют;
- в) ціни на матеріальні ресурси;
- г) договірні умови з постачальниками;
- д) рівень інфляції.

*3. До технологічних чинників зовнішнього середовища непрямого впливу належать:*

- а) державні та недержавні витрати на науку і техніку;
- б) податкова система;
- в) патентно-ліцензійний захист технологій;
- г) трансферти технологій;
- д) ставки банківського проценту.

*4. Фактори, що відносяться до поняття «місцеві контактні аудиторії» при діагностуванні мікросередовища підприємства:*

- а) окремі особи та домогосподарства;
- б) засоби масової інформації;
- в) релігійні організації, общини тощо;
- г) маркетингові посередники;
- д) рекламні агентства.

*5. До мікросередовища підприємства належать такі фактори:*

- а) постачальники матеріально - технічних ресурсів;
- б) покупці продукції підприємства;
- в) особливості податкової системи;
- г) загальна економічна ситуація (ВВП інфляція, дефіцит бюджету тощо);
- д) рівень ділової активності (біржові індекси);
- є) конкуренти;
- ж) рекламні агентства;
- з) профспілки;
- і) інвестиційний клімат;
- к) акціонери;
- л) розміри безробіття, кількість великих страйків;
- м) кредитори підприємства;
- н) місцеві органи влади.

*6. Конкурентне середовище підприємства – це:*

- а) макросередовище;
- б) робоче середовище;
- в) середовище непрямого впливу;
- г) ділове середовище;
- д) фактори прямого впливу;
- є) галузеве середовище;
- ж) мікросередовище;

з) ближнє зовнішнє середовище.

*7. Для діагностики макросередовища підприємства використовують такі методи:*

- а) SPACE-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) побудова матриці BCG;
- г) SWOT-аналіз;
- д) метод побудови профілю середовища.

*8. Для діагностики мікросередовища підприємства використовують такі методи:*

- а) SPACE-аналіз;
- б) PEST-аналіз;
- в) побудова матриці BCG;
- г) SWOT-аналіз;
- д) метод побудови профілю середовища.

*9. PEST-аналіз дозволяє провести діагностування:*

- а) технологічних чинників;
- б) найближчих конкурентів;
- в) соціокультурних чинників;
- г) політичних чинників;
- д) економічних чинників.

*10. Метод, що передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому середовищі організації; дослідження сильних і слабких сторін організації; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами чинників:*

- а) SPACE-аналіз;
- б) PEST-аналіз;



- в) побудова матриці BCG;
- г) SWOT-аналіз;
- д) метод побудови профілю середовища.



### Підготовка доповідей з презентацією

1. Сутність та характеристика конкурентного середовища підприємства.
2. Інструментарій діагностики зовнішнього середовища підприємства.
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення діагностики зовнішнього середовища підприємства.
4. Використання PEST-аналізу в умовах діагностування середовища непрямого впливу.
5. Використання SWOT-аналізу в умовах діагностування мікросередовища підприємства.
6. Інструментарій економічної діагностики підприємства.



### Практичні завдання

#### Завдання 1

Встановити співвідношення понять і характеристик середовища підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Поняття	Характеристика
1	2
1. Динамічність	а. Вплив зміни одного фактору на зміну стану всього середовища
2. Конгруентність	б. Рівень відповідності об'єктивного стану середовища знанням про нього

1	2
3. Емерджентність	с. Відносна швидкість та темп зміни факторів середовища
4. Передбачуваність	d. Можливість цілеспрямованого проведення змін стану середовища
5. Керованість	e. Ступінь можливості прогнозування середовища

### Завдання 2

Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства характеризується такими факторами:

#### I. Зовнішнє середовище.

Таблиця 2.9

Фактор	Ймовірність	Вплив фактору
1. Підвищення попиту на продукцію	Середня	Високий
2. Зниження %-вої ставки за кредит	Висока	Середній
3. Підвищення податків	Середня	Високий
4. Підвищення рівня цін на продукцію	Середня	Середній
5. Активізація профспілок з метою підвищення зарплати	Низька	Легкі пошкодження
6. Поява нових ринків збуту	Середня	Низький
7. Поява товарів-замінників	Низька	Критичний стан
8. Диверсифікація, випуск нових видів продукції	Висока	Високий
9. Підвищення цін на сировину	Середня	Важкий стан
10. Поява нових технологій у конкурентів	Низька	Руйнування

#### II. Внутрішнє середовище.

1. Технічний досвід у виробництві даної продукції.
2. Недостатній розвиток сервісу, методів конкуренції.
3. Неєфективна система управління.
4. Кваліфікований персонал.
5. Великі виробничі запаси.
6. Розширена мережа збуту.

7. Передові технології.
8. Повільне оновлення асортименту.
9. Низькі витрати.
10. Вузький асортимент продукції.

Необхідно:

1. Побудувати SWOT-матрицю, використовуючи оцінку різних комбінацій можливостей та погроз конкурентного середовища підприємства у зв'язку з його сильними та слабкими сторонами. Зробити висновки щодо можливих стратегій.

2. Побудувати матрицю оцінок загроз та можливостей конкурентного середовища, виходячи з яких:

2.1. Проранжувати можливості та загрози відповідно до полів, до яких вони потрапляють.

2.2. Виявити критичні зовнішні фактори та конкурентні переваги.

### **Завдання 3**

Виконати діагностику факторів зовнішнього макросередовища підприємства (середовища непрямого впливу).

Послідовність проведення діагностики:

– здійснити збір, обробку і попередній аналіз інформації про впливові фактори, для чого використати інформацію, що міститься у періодичних виданнях, статистичних збірниках на WEB-сайтах, новинах, оглядах та аналітичних програмах радіо і телебачення;

– систематизувати результати, аналізуючи вплив факторів. Зробити висновки.

Для систематизації та діагностування факторів макросередовища необхідно заповнити таблицю 2.10.

Типовий перелік факторів за кожною групою наведено у Додатку А.

*Таблиця 2.10*

## Діагностика факторів макросередовища

<b>Група факторів</b>	<b>Діагностований фактор</b>	<b>Рівень впливу фактору на діяльність підприємства</b>	<b>Характер впливу (+, -)</b>	<b>Оцінка рівня впливу фактору на діяльність підприємства</b>
1. Політичні	1. 2. і т.д.			
2. Економічні	1. 2. і т.д.			
3. Правові	1. 2. і т.д.			
4. Екологічні	1. 2. і т.д.			
5. Науково-технічні та технологічні	1. 2. і т.д.			
6. Демографічні	1. 2. і т.д.			
7. Соціально-культурні	1. 2. і т.д.			

Для якісної оцінки рівня впливу факторів можна скористатися шкалою з таблиці 2.11.

**Шкала для кількісного визначення рівня впливу  
факторів макросередовища**

<b>Рівень впливу</b>	Відсутній	Слабкий	Помірний	Помітний	Сильний	Дуже сильний
<b>Кількісне значення, бали</b>	0	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10

**Завдання 4**

Виконати діагностику чинника зовнішнього середовища безпосереднього впливу «Покупці» (споживачі). Послідовність етапів діагностики:

1. Здійснити характеристику покупців щодо кожного конкретного товару за критеріями, наведеними у таблиці 2.12:

*Таблиця 2.12*

Параметр профілю покупців	Характеристика	Оцінка в балах		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1. Рівень зміни потреб, переваг і смаків покупців	1.1. Рівень зміни потреб	Відносно постійний	Не дуже змінюється	Значно змінюється
	1.2. Рівень переваг і смаків	Відносно постійний	Не дуже змінюється	Значно змінюється
	Разом (п.1.1. + п.1.2.)			
2. Схильність покупців до придбання товарів даного підприємства	2.1. Частота придбання товарів	Дуже рідко	Нерегулярно	Регулярно
	2.2. Частка товарів, що розкуповується найбільш охоче	1...30%	31 ..60%	61...100%
	2.3. Рівень залежності покупців від продавця	1...30%	31...60%	61...100%
	Разом (п.2.1. +... + п. 2.3.)			

*Продовження таблиці 2.12*

1	2	3	4	5
3. Торговельна сила покупців	3.1. Рівень поінформованості покупців про товар, ціну, підприємство	Інформація відсутня	Невисокий рівень	Широка поінформованість
	3.2. Чутливість покупців до зміни ціни на товар	Дуже чутливі	Не дуже чутливі	Нечутливі
	3.3. Рівень залежності продавця від покупця	1...30%	31...60%	61...100%
	3.4. Фінансове становище типового покупця	Нижче від середнього	Середній рівень	Вище за середній рівень
	3.5. Чутливість покупців до не цінових методів стимулювання продажів	Дуже чутливі	Не дуже чутливі	Нечутливі
	Разом (п.3.1. +...+ п.3.5.)			

2. Здійснити розрахунок зведеної оцінки параметрів профілю покупців (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

### Розрахунок зведеної оцінки параметрів профілю покупців

Найменування товару (товарної групи)	Питома вага товару в товарообігу, %	Підсумкова оцінка параметрів профілю покупців (бали)		
		Параметр 1	Параметр 2	Параметр 3
1.	$\alpha_1 =$	$O_{11} =$	$O_{21} =$	$O_{31} =$
2.	$\alpha_2 =$	$O_{12} =$	$O_{22} =$	$O_{32} =$
і т.д.				
	Усього: 100%			
Зведена оцінка параметра		$S_1 =$	$S_2 =$	$S_3 =$

Зведену оцінку певного параметра профілю покупців за всією номенклатурою товарів розраховують за формулою:

$$S_i = \sum_{j=1}^n O_{ij} \cdot \alpha_{ij} / 100,$$

$$i=1, 2, 3$$

де  $O_{ij}$  – підсумкова оцінка  $i$ -го параметру профілю покупця щодо  $j$ -го товару (товарної групи), бали;

$\alpha_{ij}$  – питома вага  $j$ -го товару (товарної групи) в товарообігу, %

$n$  – номенклатура товарів підприємства.

Для здійснення узагальненої оцінки профілю покупця необхідно скористатися шкалою (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

### Шкала оцінок параметрів профілю покупців

Параметр профілю покупців	Зведена оцінка, бали	Величина
1	2	3
1. Рівень зміни потреб, переваг і смаків покупців	2	низький
	3-4	незначний
	5-6	значний
2. Схильність покупців до придбання товарів даного підприємства	3	слабка
	4-6	середня
	7-9	сильна
3. Торговельна сила покупців	5	незначна
	6-10	середня
	11-15	значна

### Завдання 5

Методом експертних оцінок відібраний та проранжований перелік факторів зовнішнього середовища підприємства, які найбільшою мірою впливають на перспективу його розвитку (табл. 2.15). Кожний з цих факторів згідно з його вагомістю для галузі може мати оцінку в балах від 1 до 3, а також згідно з його впливом на підприємство – від 1 до 3 балів.

Обчислити комплексний показник впливу кожного з цих факторів на підприємство, з урахуванням його характеру. Побудувати профіль середовища для всього переліку факторів.

Таблиця 2.15

<b>Фактори зовнішнього середовища</b>	<b>Важливість для галузі</b>	<b>Сила впливу на підприємство</b>	<b>Характер впливу (+,-)</b>
1. Фінанси, відсоткова ставка за кредит	2	1	-
2. Місцеві податки	2	2	-
3. Конкуренти	2	3	-
4. Рекламні агентства	1	3	+
5. Місцеві органи влади	1	2	+
6. Профспілки	1	1	-
7. Постачальники	3	2	+
8. Споживачі	3	3	+



