

## **Розділ 5**

# **ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План:**

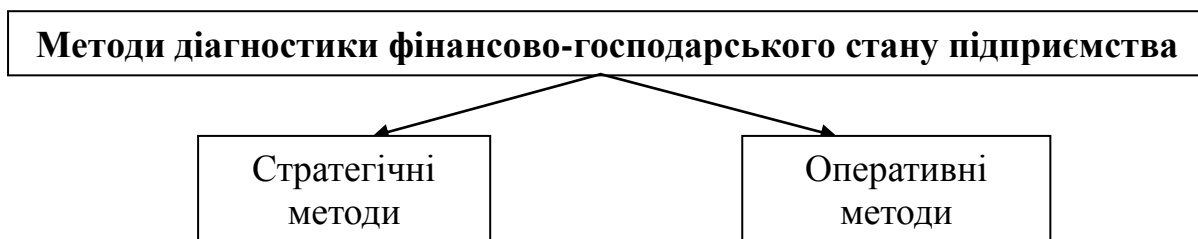
- 5.1. Сутність експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства
- 5.2. Методи стратегічної діагностики
- 5.3. Методи оперативної діагностики

### **Ключові слова та поняття:**

експертна діагностика фінансово-господарського стану, SWOT-матриця, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, «поле сил» М.Портера, управління за «слабкими сигналами», бенчмаркінг, фінансовий аналіз, ризики, метод аналогій, аналіз чутливості до ризиків, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло, експертні методи.

## §5.1. СУТНІСТЬ ЕКСПЕРТНОЇ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Експертна діагностика – це процедура отримання інформації про стан об’єкту дослідження та його оцінювання фахівцями-експертами з метою подальшого прийняття рішень. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства викликана необхідністю постійного контролю менеджменту підприємства за співвідношенням доходів і витрат, а також внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на зазначені показники. Головною метою аналізу фінансово-господарського стану підприємства є підготовка інформації для прийняття ефективних рішень на всіх рівнях управління підприємством. Діагностика може здійснюватися за допомогою широкого спектру спеціально розроблених стратегічних та оперативних методів (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Методи діагностики фінансово-господарського стану**

Перед початком експертної діагностики необхідно чітко визначити її цілі і сформулювати відповідне завдання для роботи експертів. Цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства розділяють на три основні групи (табл. 5.1).

Основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства дозволили конкретизувати і сформулювати для експертів-аналітиків наступні **завдання**, що представлені на рис. 5.2.

Виходячи з основних цілей та завдань зміст експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства включає у себе різноплановий аналіз всіх напрямів діяльності підприємства:

- аналіз маркетингових заходів;
- аналіз можливостей виробництва і збуту;

## Групи цілей діагностики фінансово-господарського стану підприємства

Основні цілі діагностики фінансово-господарського стану підприємства	
I Група	- об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності; - комплексне виявлення невикористаних резервів; - мобілізація резервів для підвищення економічної ефективності виробництва в планових періодах
II Група	- постійний контроль раціональності функціонування господарських систем; - контроль за виконанням планів та бюджетів; - контроль за процесами виробництва і реалізації продукції
III Група	- прогнозування господарської діяльності; - наукове обґрунтування перспективних планів; - оцінка реальності виконання плану



**Рис. 5.2. Основні завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства**

- аналіз співвідношення попиту і пропозиції на ринку;
- аналіз внутрішніх, зовнішніх і загальноекономічних ситуацій, які впливають на виробництво і збут;
- аналіз постачальників, споживачів;

- аналіз витрат живої і уречевленої праці з їх деталізацією;
- аналіз комерційного ризику;
- аналіз остаточних фінансових результатів всіх видів діяльності;
- аналіз обґрунтованості та виконання планів і бюджетів.

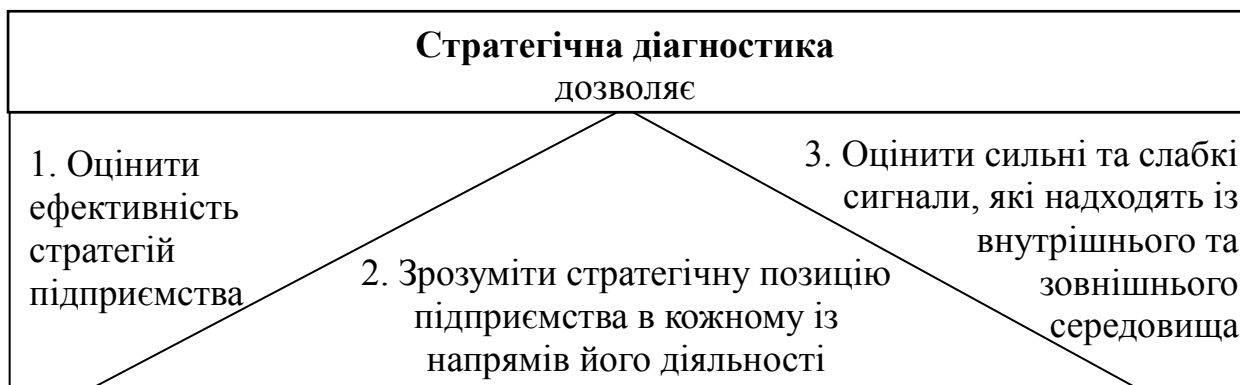
Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства неможливий без надання експертам відповідних планово-нормативних даних. **Джерелами інформації** для проведення експертної діагностики є:

1) облікові джерела: бухгалтерський, статистичний та управлінський облік і звітність;

2) необлікові джерела: матеріали ревізій, внутрішнього і зовнішнього аудиту; дані лабораторного та медично-санітарного контролю; результати перевірок податкової служби; матеріали виробничих нарад, зборів трудового колективу; засоби масової інформації; внутрішні документи і листування зі сторонніми організаціями.

## §5.2. МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ

Стратегічна діагностика фінансово-господарського стану підприємств спрямована на виявлення проблем у функціонуванні системи, а також аналіз причин їх виникнення.

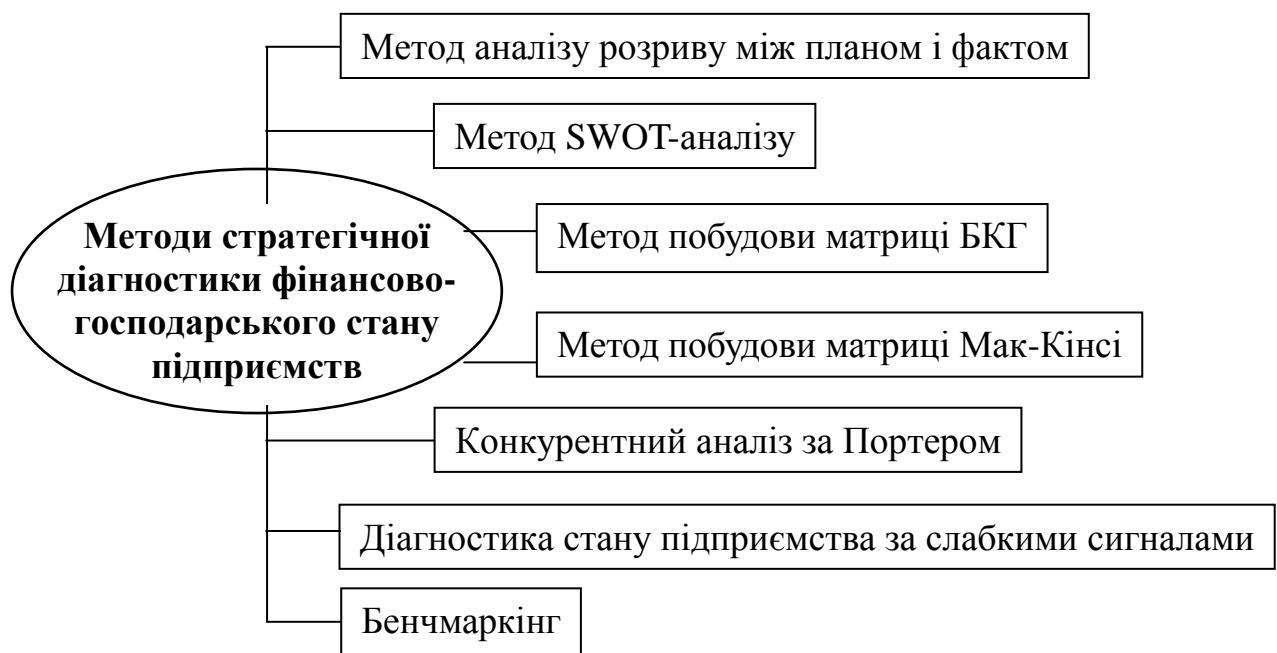


**Рис. 5.3. Завдання стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств**

Стратегія – це сукупність взаємопов’язаних і взаємообумовлених складових елементів, об’єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримки високого рівня конкурентних переваг підприємства. Теорія і практика управління виробила значну кількість видів стратегій, що залежать від напрямку діяльності та результатів, які прагнуть досягти підприємства.

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства в рамках стратегічного контролінгу передбачає визначення стратегічної позиції підприємства на ринку, а також розробку стратегічних альтернатив, які будуть слугувати основою для прийняття ефективних, науково обґрунтованих управлінських рішень.

Розглянемо основні методи діагностики стратегічної позиції підприємств у контролінгу (рис. 5.4).



**Рис. 5.4. Методи стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств**

**I. Метод аналізу розриву між планом і фактом.** Однією з найважливіших завдань на стадії проведення експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства є аналіз відхилень. Зазначена методика має на меті встановлення відхилень, їх оцінку та аналіз причин, що їх викликали (рис. 5.5).

## Алгоритм проведення аналізу розриву між планом і фактом

1. Визначення пріоритетного показника підприємства, описаного в стратегії

2. Виявлення реальних можливостей підприємства з точки зору поточного і майбутнього стану

3. Визначення бажаної тенденції змін конкретного показника стратегічного плану

4. Встановлення різниці між показниками стратегічного плану і можливостями, обумовленими реальним станом підприємства

5. Розробка спеціальних програм і способів дій, необхідних для ліквідації розриву

**Рис. 5.5. Алгоритм проведення аналізу розриву між планом і фактом**

Розриви між планом і фактом можуть виникати за параметрами, що встановлені, наприклад, у бюджеті:

- вартісні параметри: витрати, виплати, доходи, надходження, маржинальний прибуток, дебіторська або кредиторська заборгованість, капітал та ін.;

- параметри побудови організаційної структури: виокремлені підрозділи (центри відповідальності) – місця виникнення витрат;

- часові показники – дні, тижні, декади, місяці, квартали, півріччя, роки тощо.

Інший спосіб аналізу розриву – визначення різниці між найбільш оптимальними очікуваннями і песимістичними прогнозами. Для аналізу розриву формують профіль підприємства, де всі найбільш важливі характеристики стратегії підприємства оцінюються в балах і групуються у зведену таблицю.

**II. SWOT-аналіз.** У 1963 році у Гарварді на конференції з проблем бізнесу американський професор К.Андревс вперше запропонував методику SWOT-аналізу. Це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та розподіленні їх на чотири основні

категорії: сильні сторони – strengths, слабкі сторони – weaknesses, можливості – opportunities, загрози – threats. Сильні та слабкі сторони є факторами внутрішнього середовища об'єкту аналізу, тобто тими чинниками, на які може впливати сам об'єкт; можливості та загрози, як фактори зовнішнього середовища, можуть впливати на об'єкт ззовні та не контролюються об'єктом. Завдання SWOT-аналізу полягає у здійсненні структурованого опису ситуації, відносно якої необхідною є розробка управлінських рішень (рис.5.6).

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

**Рис. 5.6. SWOT-аналіз**

Результатом проведення SWOT-аналізу є побудова SWOT-матриці, в якій здійснюється встановлення ланцюгових взаємозв'язків між основними чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища організації (рис. 5.7).

	<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Поле S–O</b> поле сильних сторін та можливостей	<b>Поле S–T</b> поле сильних сторін та загроз
1.		
2.		
3.		
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Поле W–O</b> поле слабких сторін та можливостей	<b>Поле W–T</b> поле слабких сторін і загроз
1.		
2.		
3.		

**Рис. 5.7. SWOT-матриця**

У матриці здійснюється фокусування уваги аналітиків на побудові чотирьох напрямів, які слід використовувати у майбутній стратегії. Спільному аналізу підлягають наступні групи показників:

Поле S–O – стратегія використання сильних сторін підприємства для реалізації потенційних можливостей.

Поле S–T– стратегія використання сильних сторін для усунення загроз, які можуть зашкодити ефективній діяльності підприємства.

Поле W–O – стратегія, що дозволяє мінімізувати вплив слабких сторін за допомогою можливостей, які є у підприємства.

Поле W–T – стратегії, які мають негативний вплив на діяльність організації та потребують прийняття ефективних рішень щодо їх усунення.

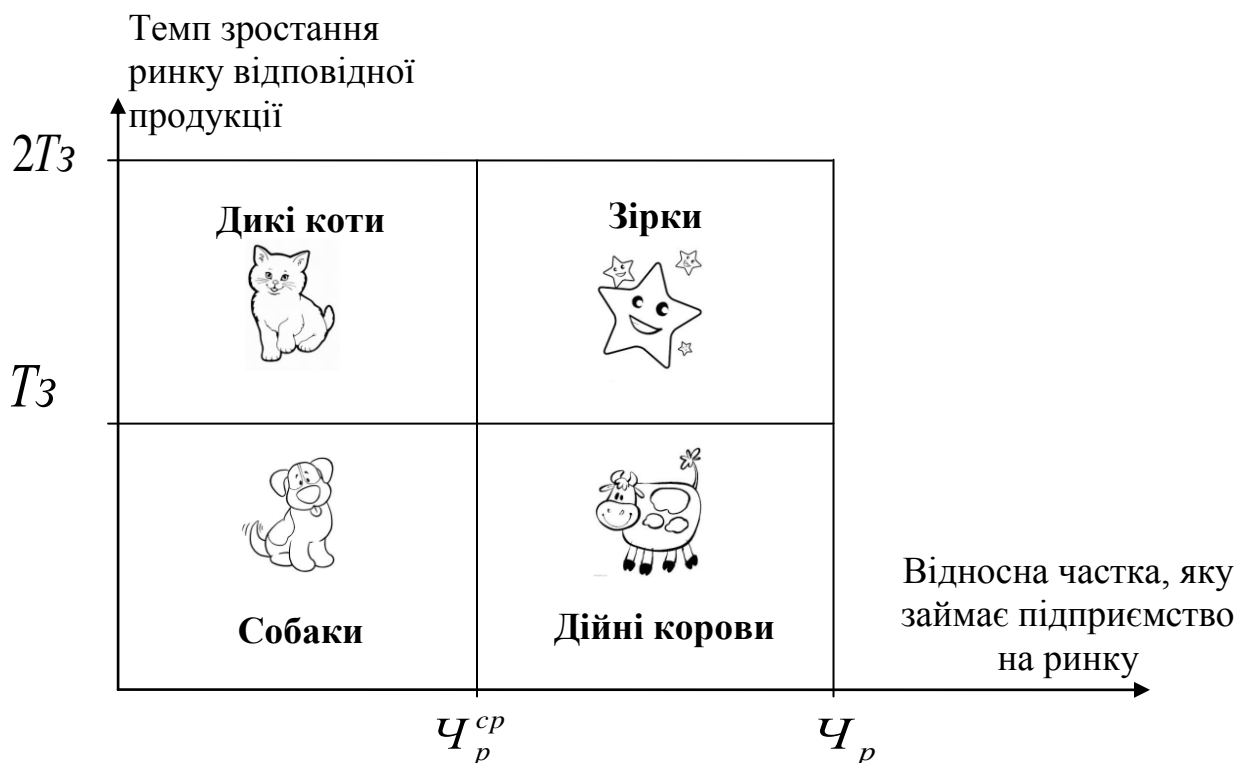
Проведений аналіз та побудована матриця сприяють пошуку загроз і шляхів до їх усунення, а також розкриттю потенційних можливостей.

**III. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)** створена Брюсом Д. Хендерсеном для аналізу актуальності продукції компаній на ринку збуту. В основі матриці лежить модель життєвого циклу товару у відповідності з якою товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок нового товару (умовна назва стадії «Дикі кішки»), зростання попиту на новий товар (умовна назва «Зірки»), зрілість та стабільний попит на товар (стадія «Дійні корови») і спад попиту (стадія «Собаки») (рис. 5.8).

Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу у матриці БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку та відносна частка ринку. Матриця БКГ дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності.

Матриця БКГ у залежності від темпів приросту та частки на ринку певного товару пропонує чотири варіанти стратегії:





**Рис. 5.8. Матриця Бостонської консалтингової групи**

1. «Зірки» – це ідеальний випадок, що об'єднує високі перспективи росту попиту на ринку із сильними позиціями підприємства. «Зірки» варто оберігати і зміцнювати.

2. «Дійні корови» – випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрями діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча росту тут не передбачається. Основна мета підприємства відносно «Дійних корів» – одержання максимального прибутку за короткий період. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом.

3. «Собаки» – ситуація, коли слабкі позиції підприємства поєднуються з тенденцією зниження темпів росту ринку. Такі напрями діяльності безперспективні, а тому в загальному випадку підприємство намагається позбутися «Собак», тобто припинити випуск товару на якій відсутній попит.

4. «Дикі кішки» – напрям діяльності, де позиції підприємства не стійкі, але перспективи зростання попиту і розвитку ринку збуту досить привабливі. Їх іноді називають також «знаками питання» чи

«важкими дітьми», які при посиленій увазі можуть перейти на стадію «Зірки».

**IV. Матриця Мак-Кінсі.** Багатофакторна портфельна матриця Мак-Кінсі подібна за змістом до матриці БКГ, відображає співвідношення категорій «привабливість–конкурентоспроможність», має широку сферу застосування та більш гнучкий підхід до формування стратегії. Розробниками моделі були спеціалісти консалтингової групи McKinsey та корпорації General Electric.

Матриця використовується для оцінки привабливості окремих стратегічних господарських одиниць на основі двох координат (рис. 5.8): вісь X характеризує силу позицій стратегічної господарської одиниці у галузі, вісь Y – привабливість галузі. Кожна з цих координат визначається з врахуванням декількох параметрів.



**Рис. 5.8. Матриця Мак-Кінсі**

Індикатори, що використовуються у матриці Мак-Кінсі (привабливість ринку та конкурентний статус підприємства) є

агрегованими показниками, що враховують різні кількісні характеристики.

Комплексний показник привабливості ринку розраховується за формулою:

$$K_{\text{прив. ринку}} = \alpha G + \beta P + \gamma O + \sigma T \quad (5.1)$$

$K_{\text{прив. ринку}}$  – комплексний показник привабливості ринку;

$G$  – комплексний показник перспектив росту;

$P$  – комплексний показник рентабельності;

$O$  – комплексний показник можливостей ринку;

$T$  – комплексний показник небезпек (загроз);

$\alpha, \beta, \gamma, \sigma$  – вагові коефіцієнти, за умови, що

$$\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1 \quad (5.2)$$

Залежно від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство або окремих продуктів змінюється ступінь значимості вагових коефіцієнтів. Так, на ранній стадії важливі показники зростання, на стадії зрілості – показники рентабельності.

Результуюча складова розраховується після проведення попереднього аналізу за кожним агрегуючим елементом (7.3–7.6).

При розрахунку комплексного показника перспектив росту оцінюється темп зростання відповідної галузі, приріст чисельності споживачів, ступінь старіння продукції та відновлення технології, динаміка географічного розширення ринку.

$$G = \sum g_i k_i^g \quad (5.3)$$

$g_i$  – оцінка  $i$ -тої складової перспектив росту в балах;

$k_i^g$  – значимість (вага)  $i$ -тої складової перспектив росту.

Для визначення комплексного показника рентабельності враховують коливання цін та обсягів продажу, циклічність попиту, насиченість ринку в порівнянні з виробничими потужностями галузі задля визначення простоїв, тривалості життєвого циклу продукції, витрат, необхідні для виходу на ринок, перспективи руху цін на ринках ресурсів, час і вартість розробки нової продукції тощо.

$$P = \sum p_i k_i^p \quad (5.4)$$

$p_i$  – оцінка  $i$ -тої складової рентабельності в балах;

$k_i^p$  – значимість (вага)  $i$ -тої складової рентабельності;

Комплексні показники можливостей та небезпек обчислюються на основі SWOT-матриці.

$$O = \sum o_i k_i^o \quad (5.5)$$

$o_i$  – оцінка  $i$ -тої складової можливостей у балах;

$k_i^o$  – значимість (вага)  $i$ -тої складової можливостей;

$$T = \sum t_i k_i^t \quad (5.6)$$

$t_i$  – оцінка  $i$ -тої складової небезпек (загроз) у балах;

$k_i^t$  – значимість (вага)  $i$ -тої складової небезпек (загроз).

Комплексний показник конкурентоспроможності або показник конкурентного статусу підприємства залежить від трьох основних складових: рівня капіталовкладень, обраної стратегії та потенціалу підприємства. При цьому оцінка рівня капіталовкладень базується на припущеннях, що існують оптимальний та мінімальний рівні капіталовкладень, при яких, у першому випадку – рентабельність вкладеного капіталу максимальна, а в другому – прибуток взагалі неможливо отримати.

$$K_{\text{конкур.}} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o} \quad (5.7)$$

$K_{\text{конкур.}}$  – комплексний показник конкурентного статусу підприємства;  
 $I_f$ ,  $I_k$ ,  $I_o$  – фактичний, критичний (мінімально допустимий) і оптимальний рівні капіталовкладень відповідно;

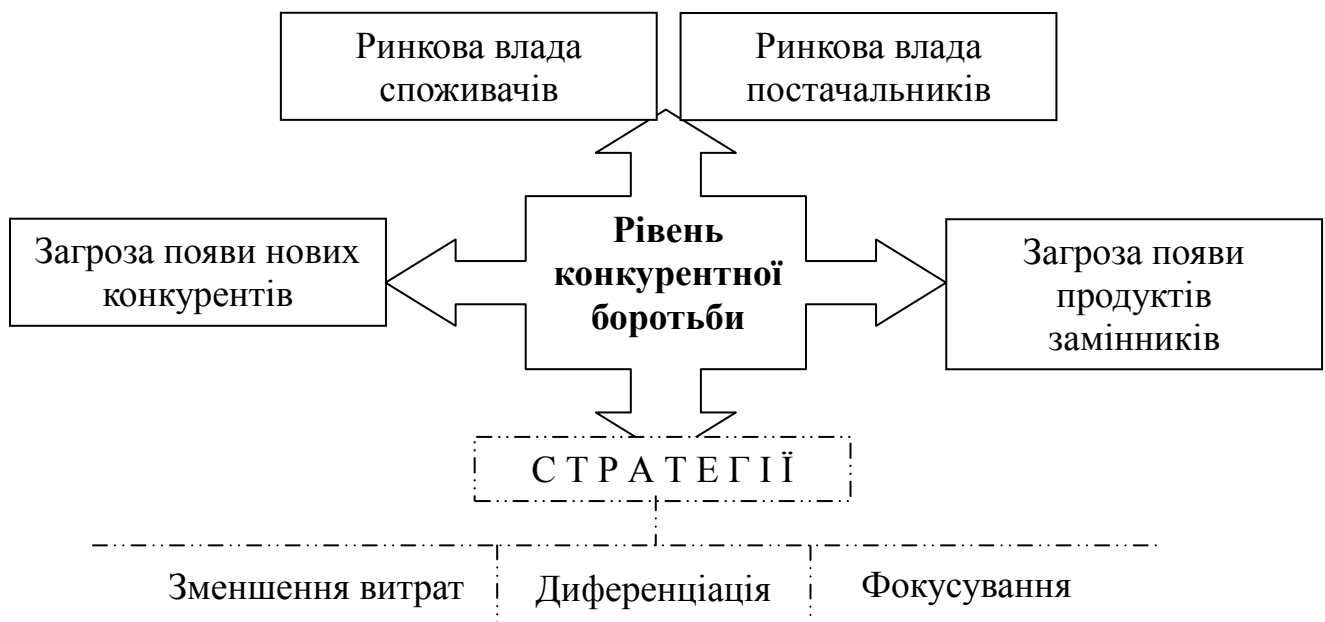
$S_f$ ,  $S_o$  – оцінка діючої і оптимальної стратегії відповідно;

$C_f$ ,  $C_o$  – фактичний і максимально можливий потенціал підприємства відповідно.

Визначення агрегованих показників привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства дозволяє графічно визначити сегмент, в якому знаходиться підприємство у певному часовому проміжку та визначитися зі стратегічними перспективами і напрямками діяльності на майбутнє.

**V. Конкурентний аналіз за М.Портером.** Серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на підприємство, виділяють ключовий – галузь, в якій ведеться конкурентна боротьба. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій підприємства. Для аналізу стану підприємства в умовах конкуренції застосовують модель п'яти сил Майкла Портера. Матриця призначена для ринків з уповільненим зростанням або тих, що знаходяться в стані стагнації, і ґрунтується на тому, що для одержання прибутку вище середнього, підприємство мусить мати сильні позиції стосовно конкурентів за рахунок лідерства у сфері витрат або унікальності і привабливості товару з погляду покупця.

Стан конкуренції в галузі залежить від таких конкурентних сил як вплив покупців; вплив постачальників; можливість появи нових конкурентів; існування товарів-замінників; дії конкурентів у середині галузі.



**Рис. 5.9. Модель п'яти сил конкуренції М.Портера**

Модель п'яти сил конкуренції М.Портера дозволяє визначити відповідність між внутрішнім станом підприємства та дією сил у зовнішньому оточенні.

Суперництво між існуючими конкурентами або рівень конкурентної боротьби виникає у зв'язку з тим, що у одного або декількох підприємств виникає можливість краще задовольняти потреби споживача у певному однотипному товарі чи послугі.

Загроза появи нових конкурентів характеризується можливістю приходу на ринок підприємців-початківців або підприємств з інших галузей, які будуть мати значні ресурси та виробничі потужності, а також бажання закріпитись на даному ринку. Сприятливими умовами для цього можуть стати низькі бар'єри входу на ринок та зменшення потенціалу діючих учасників ринку.

Існування або можливість появи товарів-замінників загострює конкуренцію. Вплив товарів заміників на конкуренцію у галузі здійснюється за двома основними аспектами: через ціну та через рівень інновацій, коли у конкурентів якість товару-заміннику поліпшується настільки, що відвертає увагу значної частини споживачів від товарів підприємства.

Ринкова влада постачальників проявляється головним чином у цінах і якості ресурсів, що постачаються, а також в умовах обслуговування. Сила постачальників зростає у випадках, коли:

- товари постачальників диференційовані та покупцю важко замінити постачальника;
- продукція постачальників посідає важливе місце у виробничо-господарському процесі;
- покупці не входять до важливої категорії клієнтів для постачальників ресурсів.

Ринкова влада споживачів, як конкурентна сила, зростає зі збільшенням їх можливості впливати на ціни та якість товарів, рівень обслуговування тощо.

Потенційні конкуренти та товари-замінники становлять пряму конкурентну загрозу, а споживачі та постачальники – непрямую, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови.

Проаналізувавши «поле сил», підприємство може вибрати одну з оптимальних стратегій: зниження витрат, диференціація або фокусування.

*Стратегія зниження витрат* або стратегія цінового лідерства реалізується шляхом економії на масштабах виробництва, спрощення вибору (без суттєвих втрат якості), підвищення ефективності виробничого процесу. Цим самим створюються високі бар'єри входження конкурентів на цільовий ринок. Недоліками такої стратегії є можливе звуження обсягів збуту, цінові війни, ускладнення з підтриманням низьких витрат упродовж тривалого періоду.

*Стратегія диференціації* реалізується шляхом створення товарів, які більшою мірою відповідають попиту конкретних груп споживачів, ніж товари конкурентів. Цим підвищується привабливість товарів або послуг для споживача та імідж як самого товару або послуги, так і підприємства-виробника. Випуск унікальної, індивідуалізованої продукції з урахуванням специфічних вимог кожної групи споживачів переводить конкуренцію в площину якості і технічних властивостей продукції. До основних недоліків застосування стратегії диференціації належать великі витрати, можливість функціональної конкуренції, вища ціна на диференційовані товари в порівнянні зі звичайними аналогами.

*Стратегія фокусування* або концентрації передбачає зосередження уваги на одному сегменті ринку з орієнтацією на специфічні вимоги саме цього сегменту. Небезпека, під час вибору стратегії фокусування, полягає в тому, що товар може втратити свою привабливість для обраного сегменту ринку.

## **VI. Діагностика за слабкими сигналами.**

Завдання системи контролінгу при забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень полягає у виборі відповідної реакції організації на постійну зміну зовнішніх та внутрішніх умов її діяльності. Характерною рисою сучасного ділового життя стало значне зростання нестабільності й постійна загроза виникнення та розвитку кризових ситуацій.

Кризова ситуація характеризується: загрозою недосягнення цілей організації, ефектом раптової виникнення, гострим дефіцитом часу на реагування. У такій ситуації менеджери працюють під тиском обставин при дефіциті часу, що потрібний на аналіз ситуації і

прийняття рішень. Отже, служба контролінгу в організаціях є елементом системи антикризового управління.

Проблеми, що виникають у несподіваних ситуаціях можуть бути явними і прихованими, а інформація про них може надходити у вигляді сильних або слабких сигналів. Очевидні і конкретні проблеми та загрози виявлені в результаті моніторингу зовнішнього середовища називають **«сильними сигналами»**. Вони вже виникли і чітко визначились. Інші проблеми, які тільки починають з'являтися у вигляді ранніх і неточних ознак називають **«слабкими сигналами»**.

Управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів».

Проблем у діяльності організації дуже багато і часто на слабкі сигнали менеджери не звертають уваги. Управління «за слабкими сигналами» передбачає необхідність відстежування та врахування рівнів нестабільності середовища. Служба контролінгу, орієнтуючись на «слабкі сигнали», повинна заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

Деякі «слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, переходячи в розряд «сильних сигналів» і вимагають все більших зусиль та витрат потрібних на їх подолання при дефіциті часу на прийняття рішень та дій. Якщо фірма працює з урахуванням «слабких сигналів», то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або її можливість висвітяться повною мірою.

В умовах невизначеності та ризику одним з найпоширеніших методів оцінки нестабільності середовища є застосування шкали, розробленої американським вченим Ігорем Ансоффом (табл. 7.2).

Метод діагностики полягає у вчасному визначенні слабких сигналів (ранніх та неточних ознак настання кризових ситуацій) і вчасному реагуванні на них. Необхідність діагностики за слабкими сигналами виникає в ситуації, коли рівень нестабільності середовища підприємства надзвичайно високий.



Таким чином, для того щоб вчасно реагувати на сигнали, що надходять як ззовні, так і з внутрішнього середовища, у рамках системи контролінгу повинне бути організоване спостереження за великою кількістю параметрів, що характеризують умови життєдіяльності підприємства.

**Таблиця 5.2**

**Оцінка нестабільності середовища організації**

<b>Шкала нестабільності</b>	<b>Зміни, які передбачаються</b>	<b>Чи повторювалися такі події раніше</b>	<b>Можливість передбачення результатів</b>
<b>1 бал</b>	Повторювані	Знайомі	Аналогічно з минулим
<b>2 бали</b>	Прогнозовані	Знайомі, мають аналогію в минулому	Методом екстраполяції
<b>3 бали</b>	Відповідні до реакції організації	Несподівані, мають аналогії в минулому	Прогнозування нових проблем і можливостей
<b>4 бали</b>	Частково передбачувані	Несподівані і не мають аналогії в минулому	Часткове передбачення за «слабкими сигналами»
<b>5 балів</b>	Відбуваються швидше, ніж реакція організації	Несподівані й абсолютно нові	Передбачення за «слабкими сигналами»

Найбільш доцільним напрямом для організації контролю за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовищ є організація **моніторингу** – безупинного систематичного спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, збору й аналізу інформації, що надходить. Моніторинг «виявляє» сильні і слабкі сигнали, які надходять із внутрішнього і зовнішнього середовищ.

*Існує два варіанти відповіді на зовнішні обставини:*

- реакція на основі регулярно здійснюваного планування;

– реакція на надзвичайну ситуацію, коли встановлений порядок дії скасовується і для прийняття швидких відповідних заходів створюються «цільові команди».

Вибір методу реакції залежить від швидкості розвитку конкретної ситуації в зовнішньому середовищі і від наявної інформації – рівня поінформованості підприємства. Отже, при високому рівні нестабільності, коли внутрішня і зовнішня ситуації змінюються досить швидко, підприємству бракує часу для своєчасного ухвалення рішення, тобто темпи змін, що відбуваються, набагато вищі, ніж реакція підприємства на ці зміни.

У табл. 5.3 представлені напрями дії служби контролінгу при управлінні «слабкими сигналами».

**Таблиця 5.3**

**Дії служби контролінгу при управлінні за «слабкими сигналами»**

Сила сигналів з зовнішнього середовища	Характер заходів, що приймаються					
	Спостереження за зовнішнім середовищем, його моніторинг	Визначення відносної «сили сигналів» та характер їх змін	Розробка заходів щодо зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості та мобільності внутрішньої структури фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Реалізація практичних заходів по усуненню небезпек
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
1 рівень	Небезпека або її можливість усвідомлюється					
2 рівень	Джерела небезпеки чи нових можливостей стають зрозумілими					
3 рівень	Масштаби небезпеки чи нових можливостей набирають конкретних рис					
4 рівень	Проблема повністю визначається					
5 рівень	Результати запланованих контрзаходів передбачувані					

Таким чином, розробляються заходи, які необхідно здійснювати менеджерам спираючись на дослідження служби контролінгу, яка

визначає силу сигналів, що надходять із зовнішнього середовища. Активність заходів щодо ліквідації кризових явищ зростає зі збільшенням рівня небезпеки. Основна перевага методики використання слабих (і сильних) сигналів полягає у можливості забезпечення попередньої готовності, завчасному попередженні можливості виникнення небезпечної ситуації і розробці пропозицій щодо її усунення або пом'якшення негативних наслідків. Підприємство, таким чином, отримує додатковий час для відповідної реакції щодо усунення небезпек.

**VII. Бенчмаркінг** (від англ. *benchmarking* – початок відліку, встановлення контрольної точки, «зарубка») – це дієвий інструмент системи контролінгу, який використовується для визначення стану власної компанії у порівнянні з іншими організаціями, подібними за розмірами та сферою діяльності.

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році під час діяльності дослідницької консалтингової групи Інституту стратегічного планування Кембриджу. Тоді був сформульований *основний принцип бенчмаркінгу*: «для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері бізнесу, необхідно знати досвід кращих конкурентів, які досягли успіху у подібних умовах». Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проект компанії Ксерокс щодо визначення якості виробленої продукції у порівнянні з найбільш успішнішими на той час японськими аналогами. Це був «Бенчмаркінг конкурентоздатності продукції».

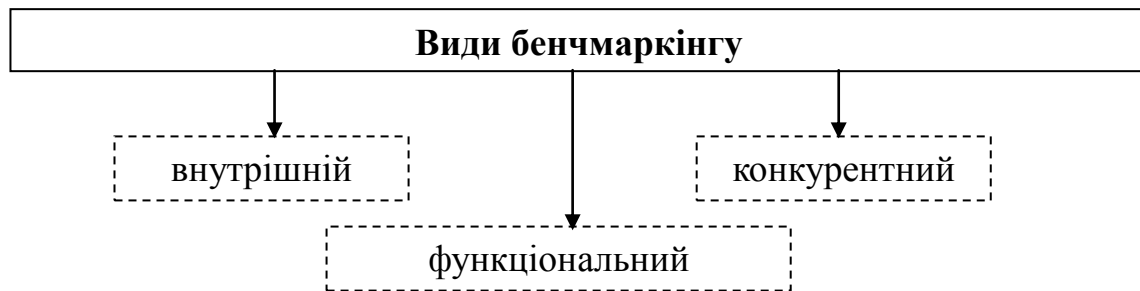
Бенчмаркінг іноді називають легальним промисловим шпіонажем. У сучасному трактуванні бенчмаркінг, з точки зору контролінгу, – це безупинний систематичний пошук і впровадження у виробництво найкращих методів діяльності найбільш успішних конкурентів, що приведуть організацію до більш досконалої форми діяльності та кращої якості продукції.

Він застосовується у всіх сферах діяльності підприємства — у виробництві, в маркетингу, в управлінні персоналом та ін. Практика використання бенчмаркінгу в контролінгу приносить вагомі

результати по впровадженню інноваційних змін, покращенню якості продукції та збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

Розрізняють три види бенчмаркінгу (рис 5.10):

1. *Внутрішній бенчмаркінг* передбачає аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства.



**Рис. 5.10. Види бенчмаркінгового аналізу в системі контролінгу**

2. *Функціональний бенчмаркінг* аналізує окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

3. *Бенчмаркінг, зорієнтований на аналіз конкурентів* сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг) та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

Оцінювання окремих характеристик проводиться експертним шляхом, тобто вибирається шкала для бального оцінювання. Після чого будується «павутиння» бенчмаркінгу, яке складається з

концентричних кіл, що поділені на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик за якими проводиться експертне оцінювання).

Таким чином, бенчмаркінг, як високоефективний і малозатратний метод стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємства, потребує підвищеної уваги та контролю за дотриманням технології його організації. При всій простоті, доступності та зручності, бенчмаркінг є серйозним науково-практичним інструментом інформаційно-аналітичного і техніко-економічного обґрунтування вибору напрямів формування та реалізації стратегії. Він дозволяє, з однієї сторони, мінімізувати ризик при досягненні конкурентних переваг, а з другої – за рахунок свого інформаційного базису, зберігати можливість безпеки прийняття неефективних рішень.

### **§5.3. МЕТОДИ ОПЕРАТИВНОЇ ДІАГНОСТИКИ**

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відслідковує й оцінює головні сфери діяльності підприємства і, насамперед, аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні й інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації з керування ризиками.

Розглянемо основні методи оперативної діагностики підприємств у контролінгу (рис. 5.11).

**I. Аналіз фінансового стану.** Одна з головних задач, розв'язуваних службою контролінгу на підприємстві, – це аналіз і діагностика фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися зі своїми кредиторами, який прибуток воно одержало і чому. Мета фінансового аналізу – оцінка минулої діяльності підприємства, становище в даний момент і його майбутній потенціал.



**Рис. 5.11. Методи оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємств**

**II. Аналіз беззбитковості** передбачає аналіз витрат, обсягів виробництва і прибутковості підприємства. Здійснюється з метою визначення кількості одиниць товару, необхідної для продажу, чи обсягу реалізації послуг, які мають окупити всі витрати. Це метод вивчення взаємозв'язку між витратами та доходами при різному рівні виробництва, і саме тому він надзвичайно корисний на стадії підготовки й аналізу майбутнього проекту, а також на стадії його реалізації (рис. 6.5).

**III. Аналіз матеріальних потоків.** Контролінг матеріальних потоків передбачає застосування методики ABC-аналізу, яка полягає у розподілі всіх видів матеріалів на три групи:

- група А – найбільш дорогі види матеріалів (20 %, на які припадає 80 % витрат за принципом В.Паретто);
- група В – матеріали середньої важливості (ті, на які в сумі припадає 15 % витрат);
- група С – маловажливі матеріал (сумарна вартість яких становить 5 % усіх витрат підприємства на створення матеріальних запасів).

Результати аналізу мають бути спрямовані на оптимізацію витрат підприємства щодо створення матеріальних запасів. За

допомогою ABC-аналізу можна концентрувати увагу та зусилля на тих напрямках, де очікується максимальна віддача.

**IV. Аналіз інформаційних потоків.** У процесі виникнення інформаційних зв'язків та інформаційних потоків служба контролінгу вивчає процеси виникнення, руху й обробки інформації, а також спрямованість та інтенсивність документообігу підприємства. Метою аналізу є виявлення місць дублювання та надлишку інформації, недоліків у формах і способах її подачі, причини збоїв та затримок.

**V. Реінжиніринг бізнес-процесів** являє собою комплекс організаційно-економічних, консультаційних послуг, направлених на подолання кризового чи передкризового стану на підприємстві шляхом його реорганізації, коригування стратегічної, інвестиційної інноваційної та кадрової політики.

**VI. Оцінка ризиків і управління ними.** Нестабільність і непередбачуваність зовнішнього середовища формує одне з найважливіших завдань контролінгу – це оцінка управління ризиками підприємства.

Ризик – це можливість недосягнення запланованих результатів, виникнення негативних ситуацій, які призводять до економічних та матеріальних втрат. Ризики підприємства можна представити як можливість виникнення несприятливої стратегічної ситуації, зумовленої негативним поєднанням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

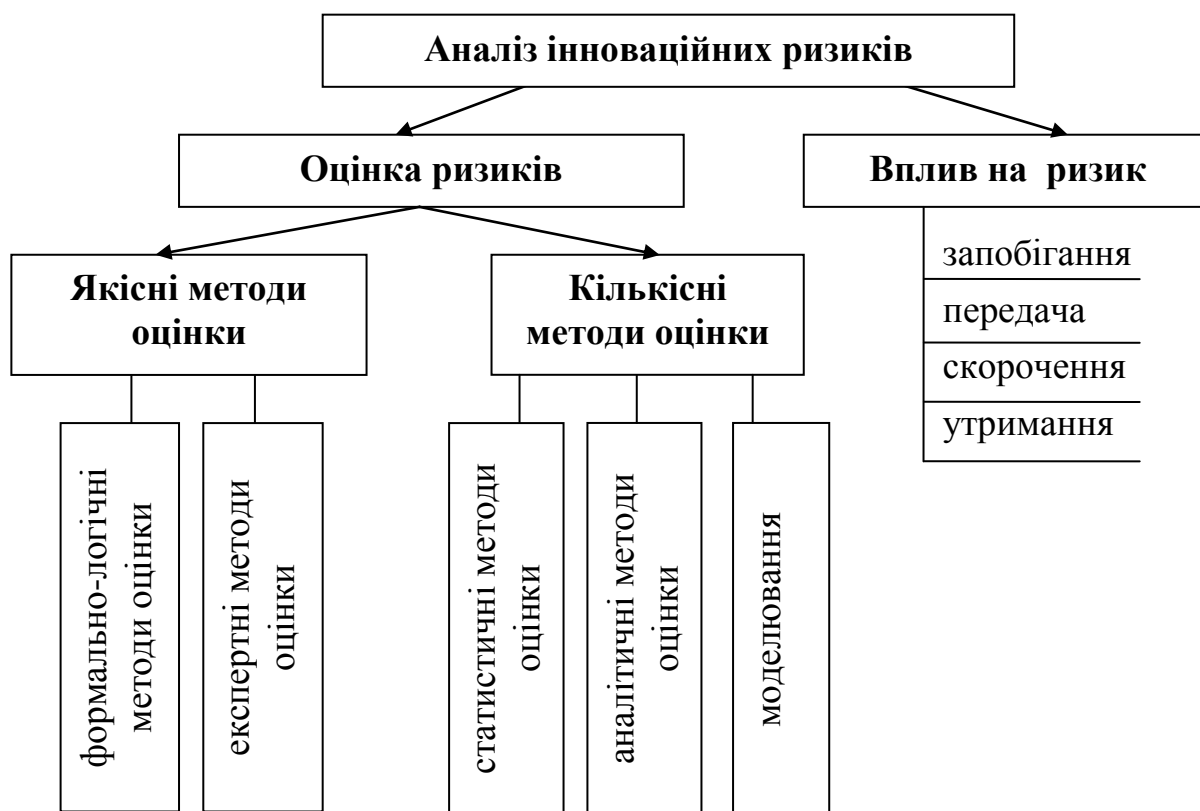
Ризики можуть бути чистими і спекулятивними. Спекулятивний ризик може привести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Чистий ризик може призвести тільки до втрат. Різні види та типи ризиків тісно пов'язані між собою та являють цілісну систему, тому при їх аналізі варто виділяти ті види, які не перетинаються, щоб уникнути подвійного врахування.

Для зниження ступеня ризикованості підприємствам необхідно формувати ефективне управління ризиками. Повністю уникнути ризиків у інноваційній діяльності неможливо, тому процес управління ними полягає не в повному їхньому виключенні, а в їх мінімізації або обмеженні.

Управління ризиками має бути інтегроване в загальноорганізаційний процес, мати свою стратегію, тактику, оперативну реалізацію. Важливо не тільки здійснювати управління ризиками, але і періодично переглядати заходи та засоби такого управління.

Аналіз ризиків являє собою виявлення факторів ризиків та оцінку їх значимості, тобто аналіз ймовірності того, що відбудуться певні небажані події і негативно вплинуть на досягнення поставленої цілі виробничо-господарської діяльності.

Аналіз ризиків включає оцінку та методи впливу на ризики або пов'язані з ними несприятливі наслідки (рис. 5.12).



**Рис. 5.12. Методика аналізу ризиків підприємств**

Оцінка ризиків – це визначення кількісними та якісними способами величини (ступеня) ризику. Якісна оцінка створює атрибутивний (приналежний) ряд, кількісна – являє собою варіаційний ряд. Варіанти такого ряду упорядковують за зростанням (або спаданням), їх значення – ранжують. Це дозволяє досить легко



визначити  $\min$  та  $\max$  значення ознаки, відстань між ними, варіанти, що найчастіше повторюються.

Оцінка рівня ризику є найбільш складним та відповідальним моментом, оскільки саме від її результатів залежать подальші дії підприємства. Оцінка ризику полягає у порівнянні рівня ризику з рівнем прийнятності. Підставою для віднесення ризику до групи прийнятних є система параметрів, яка є різною для кожного виду.

Методика оцінки повинна відповідати вимогам:

- достовірності та об'єктивності висновків;
- точності;
- економічній доцільності (витрати на проведення аналізу не повинні перевищувати додаткових доходів від використання результатів оцінки).

На вибір методів оцінки ризиків впливають:

- можливість кількісної та якісної оцінки;
- простота розрахунків;
- доступність інформації;
- можливість оцінки в динаміці.

Теорія та практика виробила безліч методів для визначення величини ризиків. Всі ці методи об'єднані в дві групи: якісні та кількісні методи оцінки ризику.

Завданням якісної оцінки ризиків є визначення чинників, що впливають на рівень ризику, встановлення потенційних зон ризику та ідентифікацію ризиків. Якісна оцінка ризиків здійснюється за такими послідовними етапами:

1) класифікація ризику та виявлення факторів, які збільшують або зменшують його вплив на виробничо-господарську діяльність;

2) визначення системи оціночних показників ризику, що відповідає основним вимогам оцінки;

3) встановлення потенційних зон ризику, тобто визначення ступеня прийнятності ризику в залежності від очікуваної величини втрат;

4) ідентифікація всіх можливих ризиків.

Якісний підхід оцінювання заснований на використанні суб'єктивних даних, що застосовуються для визначення співвідношень та для впорядкування атрибутивних показників. Як правило якісні показники виражаються балами або рангами, які являють собою числові вирази, для їх отримання використовуються логічні правила та процедури без математичних дій.

Використання методів якісної оцінки показників рівня ризику засноване на таких принципах:

- у якості параметрів оцінки використовуються суб'єктивні величини та судження;
- ці методи засновані на більш складних та трудомістких спеціальних процедурах обробки інформації;
- для показників, що аналізуються, повинна бути розроблена система параметрів.

Найбільш поширеними є такі групи якісних методів оцінки інноваційних ризиків: формально-логічні та експертні.

Метою формально-логічних методів оцінки є виявлення факторів виникнення ризиків та їх сутності. Дані методи використовуються спеціалістами-аналітиками на основі наявної інформації та узагальнюючих даних про виробничо-господарську діяльність. На практиці найбільше використовуються такі методи: морфологічний аналіз, семантичний аналіз, декомпозиція і композиція, методи на основі нечіткої логіки, причинно-наслідковий аналіз, методи сценаріїв, методи співставлення, контекстний аналіз, зворотній інжиніринг та ін.

Більш широке застосування мають експертні методи, оскільки на практиці вони застосовуються у всіх напрямках оцінки ризиків виробничо-господарської діяльності, зокрема, також і при кількісній оцінці. У залежності від чисельності та підготовленості експертів експертні методи поділяються на:

- масові опитування (анкетування, інтерв'ювання, телефонні та інтернет-опитування, статистичні спостереження тощо) – являє собою поверхневу оцінку непрофесійних респондентів;

- вибіркові дослідження (фокус-групи, імітаційні ігри та тренінги тощо) проводяться при ретельному і послідовному дослідженні індивідуальних думок та мотивів непрофесійних респондентів;

- професійні судження (мозковий штурм, метод Дельфі, попарне порівняння, метод аналогій тощо) полягають у залучені професіональних експертів для розробки конкретних рекомендацій та оцінок відносно діяльності підприємства на основі життєвого і професійного досвіду експертів; результати даного оцінювання являють собою якісні дані про можливі ризикові ситуації та методи управління ними;

- встановлення переваг (ранжування, попарне порівняння, різні види голосувань тощо) здійснюється як професійними так і непрофесійними респондентами з метою встановлення якісних характеристик.

Результати якісної оцінки ризику є вихідною інформацією для проведення кількісної оцінки, тобто математично оцінюються лише ті ризики, які виявлені. Кількісний аналіз ризиків передбачає числове вираження величини окремих ризиків та ризику в цілому. При кількісній оцінці використовуються показники математичної статистики, теорії ймовірності, фінансового аналізу: коефіцієнт варіації, середнє квадратичне відхилення, дисперсія, індекс очікуваних втрат тощо. Застосування методів кількісної оцінки пов'язане із такими особливостями:

- використовуються об'єктивні дані для визначення певних показників;

- необхідна висока компетентність аналітиків у застосовуваних розрахунково-аналітичних методах та інструментах;

- базуються на репрезентативних даних;

- можлива зміна рівня невизначеності.

Основними групами методів кількісної оцінки ризиків є:

1) статистичні методи оцінки (оцінка вірогідності, дерево рішень, кореляційно-регресійний аналіз, метод Монте-Карло, стохастичні методи та ін.), які полягають у аналізі коливань

оціночного показника за визначений період часу і у встановлених зонах ризику;

2) аналітичні методи оцінки (фундаментальний аналіз, метод прямого та зворотного розрахунку, аналіз стійкості і чутливості, факторний аналіз, розрахунок граничних значень, метод сценаріїв, метод еквівалентів тощо) дозволяють визначити вірогідність виникнення втрат на основі математичних моделей та можливі відхилення факторів від базових рівнів, а також виявлення слабких та сильних сторін;

3) моделювання (лабораторні випробування, економіко-математичні та віртуальні моделі, розробка макетів та ін.), метою якого є імітація реальних умов реалізації певного напрямку діяльності для виявлення слабких місць, центів ризику, перевірка гіпотез тощо.

Кожен із розглянутих методів оцінки ризику має свої переваги та недоліки, які необхідно враховувати при оцінюванні, оскільки інакше це може призвести до помилкових висновків: ризик може бути недо- або переоцінений.

Отже, не існує єдиного методу, який би дозволив здійснити повний аналіз та дати точну оцінку інноваційного ризику, оскільки ризик немає сталого, абсолютного значення, він постійно змінює свої характеристики залежно від факторів дії зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, на практиці при оцінюванні ризиків, як правило, використовують комбінацію якісного та кількісного підходу, що дає змогу визначити не лише очікуваний рівень відповідних показників, а й встановити ймовірність їх досягнення. Необхідним є удосконалення існуючих та розробка альтернативних методів оцінки ризиків підприємств і галузей національної економіки, які дали б можливість для їх ефективного практичного застосування.

### **Контрольні питання**

1. У чому полягає сутність здійснення експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств?

2. Які методи експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств Ви знаєте?

3. Визначте основні завдання стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств.

4. Розгляньте методичний інструментарій здійснення стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств (аналіз розриву між планом і фактом, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз за Портером, управління за «слабкими сигналами», бенчмаркінг).

5. Охарактеризуйте методи оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства (аналіз фінансового стану підприємства, аналіз беззбитковості, аналіз матеріальних потоків, аналіз інформаційних потоків, реінжиніринг бізнес-процесів, управління ризиками).