**ТЕМА 8. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

**8.1. Мета і завдання діагностики**

Діагностика фінансово-господарського стану підприємства займається оцінкою різних сторін його діяльності з метою виявлення "вузьких місць", можливостей і небезпек для прийняття оптимальних оперативних і стратегічних рішень.

Основні завдання, що повинні вирішуватися при проведенні діагностики, полягають у наступному:

* перевірка якості й обґрунтованості планів, бюджетів і нормативів;
* порівняльний аналіз маркетингових заходів, що включає зіставлення  
  реального розвитку подій з очікуваними за певний відрізок часу;
* з'ясування внутрішніх і загальноекономічних ситуацій, що впливають на  
  виробництво і збут;
* аналіз залежності "витрата-обсяг виробництво-прибуток";
* оцінка ефективності функціонування підрозділів;
* аналіз співвідношення попиту та пропозиції;
* аналіз постачальників сировини;
* виявлення і вимір внутрішніх резервів;
* обґрунтування рішень по встановленню внутрішніх цін на товари і послуги;
* аналіз кінцевих фінансових результатів виробничої, збутової, маркетингової  
  діяльності.  
  Для проведення діагностики потрібна об'єктивна і повна інформація,  
  джерелами якої в даний час є:
* бухгалтерський облік і звітність;
* статистичний облік і звітність;
* управлінський облік і звітність;  
  Крім цього, можуть використовуватися і позаоблікові джерела інформації. Це:
* матеріали ревізій, зовнішнього і внутрішнього аудиту;
* результати перевірок податкової служби;
* матеріали виробничих нарад, зборів;
* засоби масової інформації;
* внутрішні документи і листування із сторонніми організаціями.

**8.2. Методи стратегічної діагностики**

Одним з найважливіших завдань стратегічного контроллінгу є діагностика ефективності стратегії підприємства: наскільки правильно обрана стратегія, наскільки вона відбиває цільові настанови підприємства, чи відповідає вона умовам зовнішнього і внутрішнього середовища. Але перш ніж розглядати діагностику стратегії підприємства, розглянемо коротенько різні види стратегій, яка може застосовувати підприємство.  
 Товарна стратегія визначає методи пошуку найкращих напрямків діяльності, методи формування такого набору напрямків діяльності, що забезпечують гнучкість підприємства в зовнішньому середовищі.

Головні завдання товарної стратегії:

* ув'язування перспективних завдань (місії) з потенційними можливостями  
  ринку і ресурсами підприємства, якими воно зможе володіти в перспективі;
* аналіз життєвих циклів попиту (технології) товару;
* розробка правил формування товарного асортименту, що забезпечують  
  конкурентну перевагу підприємства і на цій основі максимізація економічного прибутку в довгостроковій перспективі.

Товарна стратегія є базою для планування перспективних НІОКР, кадрової, інвестиційної політики. На основі товарної стратегії виробляються рішення, прийняті в рамках інших складових економічної стратегії, з якими товарна стратегія знаходиться в діалектичній залежності. Наприклад, стратегія ціноутворення. Це:  
• цінова політика;  
• правила поведінки фірми залежно від кон'юнктури ринку;  
• прийоми цінової конкуренції;  
• прийоми моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів  
виробництва, цінних паперів і валютних ринків, правила зміни в зв'язку з  
цим політики ціноутворення;  
• прийоми моніторингу процесів зміни попиту та пропозиції;  
• методи оцінки цінової еластичності попиту;  
• принципи врахування впливу макроекономічних і мікроекономічних  
факторів на процеси ціноутворення.

Стратегія ціноутворення повинна вказати лінію поведінки підприємства на тих чи інших сегментах ринку, щоб за допомогою ефективної цінової політики залучити покупців до своїх товарів, сформувати стійкі споживчі переваги і прихильність потенційних покупців до своєї марки.

**8.3. Методи діагностики стратегічної позиції підприємства**

Діагностика фінансово-господарського положення в рамках стратегічного контроллінгу містить в собі насамперед аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку. Для цього застосовують спеціальні методи, найбільш розповсюдженими з яких є SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз. Розглянемо кожний з цих методів докладніше. SWOT-аналіз. Назва SWOT — англійська абревіатура: strengths, weaknesses, opportunities, threats: сильні, слабкі сторони, можливості й небезпеки.

Переваги *SWOT-аналізу* — його простота, логічність, зручність сприйняття, тому він широко застосовується на практиці.

*Матриця БКГ.* Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства по кожному напрямку його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку й оптимальної стратегії перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності. Рядки матриці — темп росту ринку, стовпці — відносна частка ринку.

Таким чином, матриця БКГ розбиває всі напрямки діяльності підприємства на чотири групи: "зірка", "дійна корова", "собака" і "дика кішка". У відношенні кожної з цих груп необхідна своя стратегія.

"**Зірки**" — це ідеальний випадок, що сполучає високі перспективи росту ринку із сильними позиціями підприємства на цьому ринку. Зірки — джерело не тільки короткострокового, але і довгострокового прибутку для підприємства, а тому вони є найкращим об'єктом для вигідних капіталовкладень. "Зірки" треба оберігати і зміцнювати.

**"Дійні корови"** — випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрямки діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча росту тут не передбачається. Тому у відношенні таких напрямків діяльності підприємство прагне зберегти частку ринку на наявному рівні. Основна мета підприємства у відношенні "дійних корів" —одержання максимального прибутку за короткий період. Капіталовкладення тут обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток "дійних корів" інвестується в інші, більш перспективні напрямки діяльності.

**"Собаки"** — ситуація, коли слабкі позиції підприємства сполучаються з низькими темпами росту ринку. Такі напрямки діяльності безперспективні, тому в загальному випадку підприємство намагається позбутися від "собак". Як наслідок, у відношенні "собак" застосовуються стратегії вилучення капіталовкладень і "збору врожаю".

**"Дикі кішки"** — напрямку діяльності, де позиції підприємства хиткі, але перспективи розвитку ринку досить привабливі. Їх іноді ще називають "знаками питання" чи "важкими дітьми". Такі напрямки діяльності вимагають більш ретельної оцінки. Тут у підприємства є кілька стратегічних можливостей:

* інвестувати в такі напрямки діяльності, щоб усталити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити "дику кішку" в "зірку";
* ліквідувати даний напрямок діяльності, якщо в підприємства немає можливості здійснювати інвестиції.  
  *Достоїнства моделі БКГ*:
* матриця пропонує диференційований підхід до розробки стратегії залежно  
  від особливостей кожного напрямку діяльності;
* матриця БКГ може бути основою для аналізу взаємодії між різними  
  напрямками діяльності, аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку  
  діяльності;
* матриця БКГ проста і зрозуміла (завдяки вдалим назвам "кліток" вона  
  добре сприймається і запам'ятовується).  
  *Недоліки моделі БКГ:*
* темпи росту ринку не завжди можуть служити адекватною оцінкою привабливості ринку: крім росту важливі такі фактори, як абсолютний
* розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження та ін.; крім того, темпи росту ринку залежать від стадії життєвого циклу продукції:
* відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства: крім частки ринку, важливу роль тут відіграють фінансова міць підприємства, якість продукції, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи керування підприємством;
* модель не враховує взаємозв'язок різних напрямків діяльності фірми (синергичний ефект): іноді "собака" може бути необхідна для оптимізації діяльності "зірки" і т.п.
* Таким чином, матриця БКГ зручна, але має обмежений спектр застосування в стратегічному контроллінгу.

**Матриця Мак-Кінсі.** Вона розроблена однойменною консультаційною фірмою за замовленням фірми "Дженерал електрик", являє собою розвиток і узагальнення матриці БКГ. Замість темпу росту ринку тут використовується комплексний показник привабливості ринку, а замість відносної частки ринку — комплексний показник конкурентоздатності підприємства, тому на відміну від матриці БКГ матриця Мак- Кинси має більш широку сферу застосування. У порівнянні з матрицею БКГ у матриці Мак-Кинси відбитий більш гнучкий підхід до формування стратегії.

**Конкурентний аналіз за Портером.** Для аналізу положення підприємства в конкуренції М. Портер запропонував зобразити свого роду "поле сил"*.* На його думку, на будь-яке підприємство впливають п'ять основних сил:

• вплив покупців;  
• вплив постачальників;  
• можливість появи нових конкурентів; • існування товарів-замінників;  
• дії конкурентів усередині галузі.

Поява в галузі нових конкурентів залежить від існування *"вхідних бар'єрів"—* перешкод до входу на відповідний ринок:

• потреба у великих капіталовкладеннях (наприклад, у капіталомістких галузях, де для запуску виробництва необхідні великі інвестиції в основні фонди, технологію і т.д.);

* необхідність володіння патентами, ліцензіями для проникнення на ринок (це особливо важливо в наукомістких галузях);
* ефект масштабу: в багатьох галузях дрібне виробництво не може бути економічно ефективним і для того, щоб вийти на ринок, необхідно бути великим виробником;
* необхідність значних витрат на маркетинг, рекламу, створення каналів товару;
* обмеженість доступу до ресурсів (маються на увазі не тільки контакти з постачальниками, але і наявність кваліфікованих кадрів, інформації та ін.);
* державне регулювання (наприклад, появі закордонних конкурентів можуть перешкоджати митні обмеження);
* диференціація продукції чи послуг, коли в покупців формується прихильність до тієї чи іншої торгової марки та ін.

**Стратегія диференціації** полягає в тому, щоб випускати унікальну, індивідуалізовану продукцію з урахуванням специфічних вимог кожної групи споживачів і тим самим перевести конкуренцію в площину якості і технічних властивостей продукції. Диференціація може також полягати у створенні іміджу марки, особливому післяпродажному обслуговуванні. Застосування цієї стратегії вимагає навичок маркетингової діяльності, "творчої жилки", гнучкості виробництва. Небезпекою є те, що часто для покупців ціна не менш важлива, ніж властивості товару. Крім того, часом диференціація зводиться до імітації і, як тільки споживачі починають це розуміти, стратегія псевдодиференціації перестає "працювати".  
 Сутність **стратегії фокусування** — зосередити увагу на одному сегменті ринку, щоб орієнтуватися на специфічні вимоги саме цього сегмента. Як і попередня, дана стратегія також вимагає ретельного маркетингового аналізу. Ризикованість стратегії фокусування в тому, що товар може втратити свою привабливість для обраного сегмента ринку, наприклад, унаслідок скорочення обсягу сегмента.  
 Аналіз "п'яти сил Портера" має динамічний характер, дозволяє враховувати особливості конкретної ситуації, але він не дає ніяких конкретних рекомендацій, залишаючи можливість контролеру самому вибрати оптимальну стратегію.

**8.4. Методи оперативної діагностики аналіз фінансового стану**

Аналіз фінансового стану дозволяє визначити, наскільки стійке підприємство, чи здатне воно вчасно розплатитися з кредиторами, який прибуток воно одержало і чому.

Ціль фінансового аналізу – оцінка минулої діяльності підприємства, його становища на даний момент і його майбутній потенціал.  
 Вся інформація, що збирається в балансах, підлягає уважному вивченню й аналізу, що дозволяє визначити стан справ і можливі шляхи розвитку підприємства.

Одне з найважливіших завдань фінансового аналізу – визначення та аналіз прибутку підприємства. Для аналізу прибутку, що розуміється як різниця між доходами і витратами, використовується рентабельність.

Найбільш цікавим за змістом є показник cash-flow. Це фінансово- економічний показник, під яким розуміються в основному засоби, зароблені власними силами підприємства. Він складається з прибутку і розрахункової амортизації звітного періоду і характеризує як фінансову силу підприємства, так і його ліквідність. У зв'язку з цим щомісячне спостереження за ним дозволяє контролювати вплив поточної виробничої діяльності підприємства на ліквідність.