

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

БІЗНЕС ДІАГНОСТИКА

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 "Економіка"
освітньої програми "Економіка бізнесу"
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2025**

УДК 65.012.12(072.034)

Б59

Укладачі: М. П. Мартіянова

Н. М. Усенко

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства та організації бізнесу.

Протокол № 9 від 08.01.2025 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Бізнес діагностика [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 "Економіка" освітньої програми "Економіка бізнесу" другого (магістерського) рівня / уклад. М. П. Мартіянова, Н. М. Усенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. – 90 с.

Викладено основні положення щодо методики й інструментарію виконання практичних завдань із навчальної дисципліни. Подано практичні завдання з формування професійних компетентностей щодо комплексної економічної діагностики фінансової, інвестиційної та операційної діяльності підприємства, формування заходів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, відповідно до програми навчальної дисципліни.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 "Економіка" освітньої програми "Економіка бізнесу" другого (магістерського) рівня.

УДК 65.012.12(072.034)

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2025

Вступ

У сучасних умовах національної економіки підвищення ефективності функціонування та посилення ринкових позицій підприємства у конкурентній боротьбі вимагають комплексного дослідження усіх аспектів його діяльності. Така діагностика стану суб'єкта господарської діяльності дозволяє виявити проблеми функціонування, приховані резерви та перспективні напрями вдосконалення використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів з урахуванням економічних, соціально-демографічних, науково-технічних та інших тенденцій.

Навчальна дисципліна "Бізнес діагностика" є обов'язковою навчальною дисципліною, яку вивчають згідно з навчальним планом підготовки фахівців другого (магістерського) освітнього рівня спеціальності 051 "Економіка" освітньої програми "Економіка бізнесу" для всіх форм навчання.

Метою навчальної дисципліни "Бізнес діагностика" є формування системи знань і практичних навичок із методології щодо проведення комплексної бізнес-діагностики діяльності підприємства та розроблення на основі її результатів заходів щодо підвищення ефективності його діяльності.

Мета практичних занять полягає у закріпленні теоретичних знань із навчальної дисципліни та формуванні практичних умінь щодо визначення засобів ефективної організації проведення бізнес-діагностики підприємства, оцінювання резервів підвищення ефективності операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, визначення ресурсів підприємства у процесі господарювання, оцінювання ефективності їх використання, опанування практичних навичок, пов'язаних із розробленням заходів щодо покращення економічного та фінансового становища підприємства, оцінювання ефективності системи управління підприємства, розроблення та оптимізування компонентів бізнес-діагностики підприємства; формування ефективних бізнес-структур підприємства.

Для забезпечення належного рівня оволодіння здобувачами вищої освіти навчальним матеріалом під час практичних занять викладач застосовує систему взаємопов'язаних навчальних заходів з метою формування професійних компетентностей.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна, визначено в табл. 1.

**Результати навчання та компетентності, які формує
навчальна дисципліна**

Результати навчання	Компетентності
РН7	СК1, СК3, СК4, СК7
РН8	ЗК2, СК3
РН11	ЗК8, СК1, СК5, СК6, СК7
РН12	ЗК2, СК1, СК3, СК5, СК7
РН14	СК5, СК6, СК8

Примітка.

РН7. Вибирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати запропоновані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

РН8. Збирати, обробляти та аналізувати статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для вирішення комплексних економічних завдань.

РН12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, ураховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

РН11. Визначати та критично оцінювати стан та тенденції соціально-економічного розвитку, формувати та аналізувати моделі економічних систем та процесів.

РН14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

ЗК2. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим компетентності управлінських рішень.

СК3. Здатність збирати, аналізувати та обробляти статистичні дані, науково-аналітичні матеріали, необхідні для розв'язання комплексних економічних проблем, а також робити на їх основі обґрунтовані висновки.

СК5. Здатність визначати ключові тренди соціально-економічного та людського розвитку.

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

1. Методичні рекомендації та приклади вирішення практичних завдань

Змістовий модуль 1. Методологія проведення бізнес-діагностики підприємства та діагностування фінансових, виробничих та маркетингових аспектів підприємницької діяльності

Проведення практичного заняття передбачає використання системи різноманітних активних та інтерактивних методів навчання: практичних завдань та вправ, які охоплюють найбільш важливі питання навчальної дисципліни. Однією із головних складових проведення практичного заняття з навчальної дисципліни є зв'язок зі змістом професійної діяльності та його спрямованістю на постійне оновлення знань і формування відповідних компетентностей.

Слід розглянути на прикладі еталонні вирішення практичних завдань різного рівня складності.

Тема 1. Базові теоретичні положення бізнес-діагностики підприємства

Семінарське заняття за темою "Особливості проведення бізнес-діагностики"

Мета семінарського заняття: розширення, поглиблення та закріплення знань щодо: визначення сутності бізнес-діагностики підприємства, об'єктів його вивчення, предмета, методів, джерел, змісту та завдань; послідовності реалізації процесу бізнес-діагностики, його закономірностей та принципів.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [6; 9; 14].

Методичні рекомендації до проведення семінарського заняття

Семінарське заняття проводять в активній формі. Мета проведення семінарського заняття в активній формі – це активізація мислення учасників заняття (слухачів – здобувачів вищої освіти) шляхом залучення

їх до організації та управління ходом заняття. Семінарське заняття містить дві частини: підготовчу й основну. Підготовча частина має окремі етапи: ознайомлення з темою семінарського заняття; призначення ведучого (зі слухачів) семінарського заняття й арбітра ведучого (також зі слухачів); розроблення ведучим регламенту заняття. Регламент семінарського заняття розробляє ведучий заздалегідь і самостійно, для чого йому необхідно уважно ознайомитися з темою і вивчити питання, які повинні бути розглянуті за планом цього заняття. Загальна тривалість виступу за питанням залежить від його складності та значущості, а також від обсягу матеріалу, який слід розглянути на семінарському занятті. Після розроблення регламенту ведучий заздалегідь (до дня семінарського заняття) інформує доповідачів про відведений час для їхньої доповіді чи повідомлення. Ведучому надають право призначати доповідачів з питань семінарського заняття, а також арбітрів за кожним доповідачем. Один і той самий слухач за одним питанням може бути доповідачем, а за іншим – арбітром.

Функції ведучого. Основну частину семінарського заняття розпочинають вступним словом ведучого. Ведучий повинен повідомити тему семінарського заняття, назвати питання, які будуть обговорені, зробити короткий вступ за темою. Після цього він оголошує те питання, яке буде обговорено, прізвище доповідача з цього питання, повідомляє доповідачеві його регламент, називає арбітра з питання. До функції ведучого належить спостереження за регламентом і забезпечення його дотримання. Після закінчення виступу із питання семінарського заняття ведучий повинен з'ясувати в аудиторії, чи є якісь запитання до доповідача або доповнення. Після обговорення виступу з питання ведучий надає слово арбітрові з цього ж питання, паралельно повідомивши йому його регламент. Після зауважень арбітра й оцінювання ним виступу доповідача ведучий підбиває підсумки розгляду питання й оцінювання його арбітром, а потім переходить до обговорення наступного питання семінарського заняття. Після розгляду питань семінарського заняття підводять підсумки всього заняття шляхом стислого узагальнення виступів з усіх питань, акцентуючи увагу аудиторії на ключових моментах теми. Після цього ведучий передає слово своєму арбітру.

Функції арбітра доповідача. Арбітр повинен добре орієнтуватися в питанні, за яким він робить оцінювання – своєрідну рецензію виступу. Під час виставлення оцінки за виступ доповідачу арбітр має орієнтуватися на такі критерії, як дотримання часу виступу, розкриття змісту питання, залучення практичних матеріалів, цифр, прикладів, цитат, графіків, ілюстрацій, правильність мовлення, логіка викладення, стиль поведінки, вміння "захоплювати" аудиторію. При цьому особливу увагу арбітр повинен звернути на розкриття змісту питання. Якщо доповідачем питання було розкрито неповно або були допущені помилки, чи може в процесі обговорення цього питання були упущені основні моменти, і при цьому ніхто з доповідачів із доповненнями цього не зазначив, то арбітр повинен звернути на це увагу аудиторії і зробити необхідні поправки і доповнення.

Функції арбітра ведучого. Арбітр ведучого оцінює діяльність ведучого протягом всього заняття. При цьому він має скористатися такими критеріями, як розроблення і дотримання регламенту заняття, знання питання, вміння виправити, доповнити та організувати обговорення, психологічний такт, правильність мовлення. Також необхідно оцінювати не тільки проведення заняття, а його підготовку та організацію. Особливу увагу арбітр повинен звернути на вміння ведучого організувати обговорення всіх питань з тим, щоб план семінарського заняття був повністю виконаним.

Тема 2. Діагностування стратегічного планування та оперативного управління на підприємстві

Завдання-приклад 2.1

Оцінити необхідність та обсяг додаткової короткострокової позички за результатами планованої діяльності підприємства ТОВ "Меблі" зі збирання меблів на січень 2025 року за умови таких прогнозованих показників його господарської діяльності:

1. Закупівлю комплектуючих планують на суму 218 250 грн, з них оплата до 31.01.2025 р. буде зроблена тільки 35 % вартості.
2. Залишки комплектуючих елементів на складі наприкінці місяця складуть 8 730 грн.
3. Продаж готової продукції буде зроблено на суму 450 000 грн (без ПДВ), з них 48 % буде оплачено до 31.01.2025 р.

4. Плановані валові витрати складуть: оплата виробничого персоналу з нарахуваннями – 49 500 грн (виплати до 31.01.2025 р.); виробничі накладні витрати (без амортизації та оренди) – 56 250 грн; амортизація – 644 грн; оренда, оплачена наприкінці минулого року на рік уперед, включена у витрати щомісяця; адміністративні витрати – 33 750 грн (виплати після 31.01.2025 р.); маркетингові витрати – 29 250 грн (виплати до 31.01.2025 р.).

5. Відсоткова ставка банківського кредиту становить – 24 % річних. Виплату відсотків здійснюють до останнього числа кожного місяця.

6. Наявна кредиторська заборгованість, нараховані зобов'язання й заборгованості перед бюджетом погашають протягом місяця. Дебітори погашають свою заборгованість протягом місяця на половину.

7. Фінансовий менеджер підприємства вважає, що мінімальний обсяг грошового рахунку, що гарантує йому надійну повсякденну діяльність, становить 22 000 грн. Баланс підприємства на початок місяця (01.01.2025 р.) поданий у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Початковий баланс підприємства ТОВ "Меблі", грн

АКТИВ	01.01.2025 р.
1	2
Основні засоби	
Початкова вартість	32 762
Накопичена амортизація	1 862
Залишкова вартість	30 900
Оборотні кошти	
Кошти	22 400
Дебіторська заборгованість	48 000
Товарно-матеріальні засоби	5 400
Предоплачена оренда приміщень	12 000
Актив, усього	118 700
ПАСИВ	
Власний капітал	
Статутний капітал	30 000
Нерозподілений прибуток	12 680
Довгострокові заборгованості	
Довгостроковий банківський кредит	20 000

Закінчення табл. 1.1

1	2
Короткострокові заборгованості	
Кредиторська заборгованість	34 000
Нараховані зобов'язання	21 200
Банківська позичка	–
Заборгованості з податку на прибуток	820
Пасив, усього	118 700

Визначте мінімальний обсяг додаткового фінансування підприємства ТОВ "Меблі" (якщо такий знадобиться).

Вирішення

Для оцінювання необхідного обсягу додаткового фінансування необхідно скласти баланс підприємства на кінець місяця та звіт про прибуток за місяць. Під час складання звіту про прибуток слід використовувати формат складання звіту про фінансові результати.

У табл. 1.2 подано прогноз звіту про фінансові результати за січень.

Таблиця 1.2

Прогнозний звіт про фінансові результати підприємства, грн

Показники	Значення
Чистий дохід	450 000,00
Виробнича собівартість	322 314,00
Матеріальні витрати	214 920,00
Оплата прямої праці	49 500,00
Виробничі накладні витрати	56 250,00
Орендна плата	1 000,00
Амортизація	644,00
Валовий дохід	127 686,00
Адміністративні витрати	33 750,00
Маркетингові витрати	29 250,00
Операційний прибуток	64 686,00
Відсоткові платежі	400,00
Прибуток до податку на прибуток	64 286,00
Податок на прибуток	11 571,48
Чистий прибуток	52 714,52

Під час складання звіту про фінансові результати всі елементи витрат безпосередньо беруть з вихідних даних. Виняток становлять матеріальні витрати. Для їхнього розрахунку необхідно до величини товарно-матеріальних запасів на початок місяця (це число подано в балансі – табл. 1.1) додати величину придбаних запасів протягом місяця й відняти залишки товарно-матеріальних запасів на кінець місяця (останні два числа зазначені у вихідних даних). Розрахунок відсоткових платежів здійснюється виходячи із загальної суми боргу (зазначено в балансі – табл. 1.1) і відсоткової ставки 24 % у рік або 2 % на місяць.

Чистий прибуток підприємства за розрахунками становить 52 714,52 грн, тобто для підприємства – це ефективний результат його функціонування. Варто нагадати, що звіт про фінансові результати складають на базисі нарахувань, що не збігається із грошовим базисом, тобто наявність прибутку ще не означає забезпечення достатнього обсягу коштів.

Бюджет коштів – це плановий документ, що відображає майбутні платежі й надходження грошей.

Бюджет коштів: зводить воєдино всі негативні й позитивні грошові потоки; обов'язково містить фінансовий розділ, що передбачає використання позикових фінансових засобів за умови негативного грошового потоку (дефіциту грошей); забезпечує реалізацію принципу надлишку коштів (кредитні кошти повинні забезпечувати мінімально припустиму величину грошового рахунку).

Проведемо розрахунок грошового рахунку. Для цього необхідно відповідно до вихідних даних розрахувати всі грошові виплати та надходження. Цей розрахунок подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Прогноз грошового рахунку підприємства, грн

Показники	Значення
1	2
Початковий баланс	22 400
Погашення дебіторської заборгованості минулого місяця	24 000
Грошові надходження від продажів	216 000
Грошові витрати внаслідок покупки комплектуючих	(76 388)

1	2
Оплата виробничого персоналу	(49 500)
Оплата виробничих накладних витрат	(56 250)
Оплата маркетингових витрат	(29 250)
Погашення кредиторської заборгованості минулого місяця	(34 000)
Виплати відсотків	(400)
Погашення нарахованих зобов'язань минулого місяця	(21 200)
Виплати заборгованості за податками	(820)
Кінцевий баланс	(5 408)

Погашення дебіторської заборгованості минулого місяця згідно з умовами є половиною суми існуючої дебіторської заборгованості, зазначеної в балансі, а саме стаття "дебіторська заборгованість".

Грошові надходження від продажів за умовою становлять 48 % від загальної суми виторгу. Залишок виторгу кваліфікують як дебіторську заборгованість і підсумовуються до залишку дебіторської заборгованості з минулого місяця.

Грошові витрати внаслідок покупки комплектуючих елементів становлять за умовою 35 % від загальної суми зроблених закупівель. Залишок вартості комплектуючих елементів зараховують до кредиторської заборгованості і фіксують у балансі на кінець місяця.

Оплату виробничого персоналу, виробничих накладних і маркетингових витрат здійснюють протягом місяця, а тому всі перераховані витрати є грошовими відтоками місяця (їхні значення зазначені у вихідних даних).

Оплату адміністративних витрат за умовами завдання здійснюють в наступному місяці, тому ці витрати не включені в число грошових платежів місяця, а кваліфікують як нараховані зобов'язання й, відповідно, наявні в пасиві балансу на кінець місяця.

Виплати, що відповідають погашенню кредиторської заборгованості, нарахованих зобов'язань і заборгованостей за податками минулого місяця, розраховують відповідно до тих значень, які зазначені в балансі на початок місяця.

Величину відсоткових платежів беруть зі звіту про прибуток (відсотки за кредитами за умовою завдання погашають до закінчення місяця).

Отже, за розрахунками наявна негативна величина грошового рахунку підприємства на кінець місяця. Для перевірки складають баланс підприємства на кінець місяця. Прогнозний баланс подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Баланс підприємства на початок і кінець місяця, грн

АКТИВ	01.01.25 р.	31.01.25 р.
Основні засоби		
Початкова вартість	32 762	32 762
Накопичена амортизація	1 862	2 506
Залишкова вартість	30 900	30 256
Оборотні кошти		
Кошти	22 400	-5 408
Дебіторська заборгованість	48 000	258 000
Товарно-матеріальні засоби	5 400	8 730
Предоплачена оренда приміщень	12 000	11 000
Актив, усього	118 700	302 579
ПАСИВ		
Власний капітал		
Статутний капітал	30 000	30 000
Нерозподілений прибуток	12 680	65 394,52
Довгострокові заборгованості		
Довгостроковий банківський кредит	20 000	20 000
Короткострокові заборгованості		
Кредиторська заборгованість	34 000	141 863
Нараховані зобов'язання	21 200	33 750
Банківська позичка	–	–
Заборгованості з податку на прибуток	820	11 571,48
Пасив, усього	118 700	302 579

Величина нерозподіленого прибутку на кінець місяця дорівнює значенню цієї статті на початок місяця плюс величина чистого прибутку за місяць (зі звіту про фінансові результати). Усі інші статті були пояснені, коли коментували розрахунок грошового рахунку на кінець року. Сума активів дорівнює сумі пасивів підприємства, що підтверджує правильність розрахунку грошового рахунку.

Фінансовий директор в умовах завдання зазначив мінімальний розмір коштів на розрахунковому рахунку на кінець місяця – 22 000 грн, в результаті діяльності підприємства ТОВ "Меблі" прогнозують величину –5 408 грн, відповідно підприємству необхідно залучити кредитних коштів у розмірі 28 000 грн для здійснення своєї діяльності.

Тема 3. Аналіз фінансового стану підприємства

Завдання-приклад 3.1

Визначте на прикладі ТОВ "Різдвозар" прибуток, поріг рентабельності, валову маржу, запас фінансової стійкості, операційний важіль, якщо виручка від реалізації – 39 500 грн, змінні витрати – 7 889,1 грн, постійні витрати – 12 824,97 грн.

Визначте: скільки відсотків прибутку може зберегти ТОВ "Різдвозар", якщо виручка від реалізації зменшиться на 30 % та на скільки відсотків необхідно зменшити постійні витрати, щоб за умови скорочення виручки на 30 % і попереднього значення сили впливу операційного важеля ТОВ "Різдвозар" зберегло 50,4 % очікуваного прибутку?

Вирішення

Розрахунок прибутку, порогу рентабельності, валової маржі, запасу фінансової стійкості та операційного важеля подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Розрахунок показників діяльності ТОВ "Різдвозар"

Показники	Визначення	Розрахунок
Загальна сума витрат ($B_{\text{заг.}}$)	Змінні витрати (ЗВ) + + Постійні витрати (ПВ)	20 714,07 грн
Прибуток (П)	Виручка від реалізації (ВР) – $B_{\text{заг.}}$	18 785,93 грн
Валова маржа (ВМ)	$\text{П} + \text{ПВ}$	31 610,9 грн 80,03 %
Поріг рентабельності ($P_{\text{пор.}}$)	$\text{ПВ} / \text{ВМ}$	16 025,8 грн
Запас фінансової стійкості	$\text{ВР} - P_{\text{пор.}}$	23 474,2 грн 59,4 %
Операційний важіль ($\text{Важ}_{\text{оп.}}$)	$\text{ВМ} / \text{П} = (\text{П} + \text{ПВ}) / \text{П}$	1,68 показує у відсотках зростання (зменшення) прибутку за умови зміни виручки
Зміна ПВ	$(\text{Важ}_{\text{оп.}} - 1) \times \text{П}$	6 438,31 грн

Під час зменшення виручки на 30 % прибуток зменшиться на 50,4 %. Це означає, що ТОВ "Різдвозар" збереже майже половину очікуваного прибутку в розмірі 49,6 % (100 – 50,4).

Щоб зберігати 50,4 % прибутку, або 9 468,11 грн, потрібно, щоб постійні витрати не перевищили величини 6 438,31 грн, або 50,2 % початкової суми постійних витрат. Тобто потрібно, щоб постійні витрати були на 49,8 % меншими вихідної суми постійних витрат підприємства ТОВ "Різдвозар".

Завдання-приклад 3.2

На основі даних, поданих у балансі ТОВ "Вінстал-Україна" (додаток А) та звіті про фінансові результати діяльності підприємства (додаток Б) визначте динаміку показників прибутку підприємства та показники рентабельності результатів діяльності підприємства. Види діяльності ТОВ "Вінстал-Україна":

основний: діяльність у сфері проводового електрозв'язку;

інші: електромонтажні роботи; ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування; ремонт обладнання зв'язку; комп'ютерне програмування.

Зробіть висновки щодо прибутковості діяльності підприємства ТОВ "Вінстал-Україна".

Вирішення

Прибуток як основний фінансовий результат діяльності підприємства – це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з виробничою і комерційною діяльністю підприємства.

Для визначення динаміки показників прибутку підприємства рекомендовано використовувати табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Аналіз фінансових результатів ТОВ "Вінстал-Україна", тис. грн

Статті	За звітний період	За попередній період	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 908	20 986	–11 078	–53
Собівартість реалізованої продукції	31 768	23 131	8 637	37,34

1	2	3	4	5
Валовий:				
прибуток				
збиток	21 860	2 145	19 715	919,11
Інші операційні доходи	103	77	26	33,77
Адміністративні витрати	3 155	2 195	960	43,74
Інші операційні витрати	400	334	66	19,76
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток				
збиток	25 312	4 597	20 715	450,62
Інші доходи	500	–	500	100
Інші витрати	5	–	5	100
Фінансові результати до оподаткування:				
прибуток				
збиток	24 817	4 597	20 220	439,85
Чистий фінансовий результат				
прибуток				
збиток	24 817	4 597	20 220	439,85

Аналізуючи фінансові результати діяльності підприємства ТОВ "Вінстал-Україна", слід зробити висновок, що на етапі валового прибутку підприємство має збиток у розмірі 21 860 тис. грн за звітний період, що що чистий дохід від реалізації послуг підприємства не перекириває затрати на собівартість наданих користувачам послуг. Відповідно до цього висновку, можна зазначити, що чистий фінансовий результат підприємства також має збиток у розмірі 24 817 тис. грн у звітному році, що на 20 220 тис. грн більше, ніж у попередньому періоді. Показники рентабельності результатів діяльності підприємства не розраховують, підприємство є збитковим і не має дохідності, ефективності від своєї діяльності.

Завдання-приклад 3.3

Використовуючи дані фінансової звітності ТОВ "Метелик" (табл. 1.7 та 1.8), визначте показники ефективності функціонування підприємства на кінець періоду.

Таблиця 1.7

Фрагмент балансу ТОВ "Метелик", тис. грн

Показники	Код рядка	Значення	
		на початку періоду	на кінець періоду
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Усього за розділом I	1095	9 600	9 800
II. Оборотні активи			
Усього за розділом II	1195	18 700	21 300
Баланс	1300	28 300	31 100
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Усього за розділом I	1495	6 800	8 100
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом II	1595	1 300	800
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом III	1695	20 200	22 200
Баланс	1900	28 300	31 100

Таблиця 1.8

Фрагмент звіту про фінансові результати, тис. грн

Статті	За звітний період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15 000
Валовий:	
прибуток	3 000
Фінансові результати від операційної діяльності:	
прибуток	1 900
Чистий фінансовий результат	
прибуток	1 500

Необхідно визначити: рентабельність за операційним прибутком; рентабельність необоротних активів; рентабельність оборотних активів; рентабельність позичкового капіталу; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції за валовим прибутком. Зробити висновок щодо ефективності функціонування підприємства ТОВ "Метелик" на кінець періоду.

Вирішення

Показники рентабельності:

Рентабельність за операційним прибутком:

$$R_{\text{оп}} = \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД(ВВР)}} = \frac{\text{ряд. 2 190 ф. № 2}}{\text{ряд. 2 000 ф. № 2}} \times 100 \, \%.$$

Рентабельність необоротних активів:

$$R_{\text{НА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{НА}} = \frac{\text{ряд. 2 350 ф. № 2}}{[(\text{ряд. 1 095 гр. 3} + \text{ряд. 1 095 гр. 4}) \text{ ф. № 1}] : 2} \times 100 \, \%.$$

Рентабельність оборотних активів:

$$R_{\text{ОА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} = \frac{\text{ряд. 2 350 ф. № 2}}{[(\text{ряд. 1 195 гр. 3} + \text{ряд. 1 195 гр. 4}) \text{ ф. № 1}] : 2} \times 100 \, \%.$$

Рентабельність позичкового капіталу:

$$R_{\text{ПК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ПК}} = \frac{\text{ряд. 2 350 ф. № 2}}{\text{ф. № 1 (гр. 3} + \text{гр. 4)} : 2 \text{ за розд. II і III ПБ}} \times 100 \, \%.$$

Рентабельність власного капіталу:

$$R_{\text{ВК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} = \frac{\text{ряд. 2 350 ф. № 2}}{\left[(\text{ряд. 1 495 гр. 3} + \text{ряд. 1 495 гр. 4}) \text{ ф. № 1} \right] : 2} \times 100 \, \%.$$

Рентабельність продукції за валовим прибутком:

$$R_{\text{ПВП}} = \frac{\text{ВП}}{\text{СРП}} = \frac{\text{ряд. 2 090 ф. № 2}}{\text{ряд. 2 050 ф. № 2}} \times 100 \, \%.$$

Для визначення показників рентабельності підприємства рекомендовано використовувати табл. 1.9.

Визначення рентабельності підприємства, %

Показники	Звітний період
Рентабельність за операційним прибутком	$1\,900 / 18\,000 \times 100 = 10,56$
Рентабельність необоротних активів	$1\,500 / ((9\,600 + 9\,800) / 2) \times 100 = 15,46$
Рентабельність оборотних активів	$1\,500 / ((18\,700 + 21\,300) / 2) \times 100 = 7,5$
Рентабельність власного капіталу	$1\,500 / ((6\,800 + 1\,300 + 8\,100 + 800) / 2) \times 100 = 17,65$
Рентабельність позичкового капіталу	$1\,500 / ((20\,200 + 22\,200) / 2) \times 100 = 7,1$
Рентабельність продукції за валовим прибутком	$3\,000 / 15\,000 \times 100 = 20$

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити такі висновки, що рентабельність за операційним прибутком склала 10,56 %, що свідчить про наявність у підприємства додаткових фінансових можливостей для розширення виробничої діяльності та покращання результатів діяльності підприємства в цілому. Рентабельність активів на середньому рівні, тому можна зробити висновок, що прибуток, отриманий на одиницю активів підприємства або на одиницю всіх вкладених коштів, необхідно збільшувати в плановому періоді. Рентабельність власного та позичкового капіталу також має позитивну тенденцію. Рентабельність продукції за валовим прибутком склала 20 %, що свідчить про зростання ефективності використання господарської діяльності підприємства.

Тема 4. Визначення ефективності виробничо-технологічної системи підприємства

Завдання-приклад 4.1

Проведіть аналіз ефективності виробничо-технологічної системи підприємства ТОВ "Малама" на основі вихідних даних табл. 1.10.

Аналіз ефективності виробничо-технологічної системи

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1. Товарна продукція, тис. грн	72 603	80 657	8 054	11,09
2. Середньооблікова чисельність, осіб	44	44	0	0
3. Первісна вартість основних засобів, тис. грн	22 803	24 603	1 800	7,89
4. Зношування, тис. грн	18 701	18 989	288	1,54
5. Залишкова вартість, тис. грн	4 732	5 614	882	18,64
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2 747,5	5 173	2 425,5	88,28
7. Фондовіддача грн / грн (п. 1 / п. 6)	26,43	15,59	-10,84	-41,01
8. Фондомісткість грн / грн (п. 6 / п.1)	0,04	0,06	0,02	60,34
9. Фондооснащеність, тис. грн / осіб (п. 6 / п. 2)	62,44	117,57	55,13	88,29
10. Коефіцієнт зношування ОЗ (п. 4 / п. 3)	0,82	0,77	-0,05	-5,88
11. Коефіцієнт придатності ОЗ (п. 1 – п. 10)	0,18	0,23	0,05	26,77
12. Продуктивність праці персоналу, тис. грн / осіб (п. 1 / п. 2)	1 650,07	1 833,11	183,04	11,09

Вирішення

Формули розрахунку та економічний зміст показників ефективності використання основних засобів підприємства подано в табл. 1.11.

**Показники ефективності виробничо-технологічної
системи підприємства**

№ з/п	Показники	Одиниці вимірювання	Формула розрахунку	Економічний зміст
1	Товарна продукція	тис. грн	$\Phi. 2, \text{ р. } 2\ 000 + \Phi. 1, \text{ р. } 1\ 103 \text{ (кін.)} - \Phi. 1, \text{ р. } 1\ 103 \text{ (поч.)}$	Кількість виготовленої продукції за окремий період у вартісному вираженні
2	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	$(\Phi. 1, \text{ р. } 1\ 010 + \Phi. 1, \text{ р. } 1\ 010) / 2$	Вартість основних засобів у середньому за період
3	Середньорічна чисельність персоналу	осіб	$\Phi. 1$	Середня кількість працівників підприємства за окремий період
4	Фондовіддача	грн / грн	$\text{п. } 1 / \text{п. } 2$	Випуск продукції на одну гривню вартості основних засобів
5	Фондомісткість	грн / грн	$\text{п. } 2 / \text{п. } 1$	Вартість основних засобів на одну гривню продукції
6	Фондооснащеність	грн / грн	$\text{п. } 3 / \text{п. } 2$	Рівень забезпечення основними засобами промислово-виробничого персоналу підприємства
7	Коефіцієнт зношування		$\Phi. 1, \text{ р. } 1\ 012 / \Phi. 1, \text{ р. } 1\ 011$	Характеризує рівень зношування основних засобів
8	Коефіцієнт придатності		$1 - (\Phi. 1, \text{ р. } 1\ 012 / \Phi. 1, \text{ р. } 1\ 011)$	Показує питому вагу вартості основних засобів, на яку амортизація ще не нарахована
$\Phi. 1$ – це баланс – форма звітності, знайти рядок згідно з формулою в балансі. $\Phi. 2$ – це звіт про фінансові результати, рядок згідно з формулою в звіті про фінансові результати				

Завдання-приклад 4.2

На основі даних, поданих у балансі ТОВ "Вінстал-Україна" (див. додаток А) та звіті про фінансові результати діяльності підприємства (див. додаток Б) визначте динаміку показників ефективності виробничої системи.

Зробіть висновки щодо ефективності виробничо-технологічної системи підприємства ТОВ "Вінстал-Україна".

Вирішення

Технічний стан основних виробничих засобів характеризують такі показники, як коефіцієнт зношування та коефіцієнт придатності.

Коефіцієнт зношування – це відношення суми зношування до первісної вартості основних засобів.

Коефіцієнт придатності – це відношення залишкової до первинної вартості основних засобів.

Для визначення показників технічного стану основних виробничих засобів підприємства рекомендовано використовувати табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Показники технічного стану основних виробничих засобів

Показники	Одиниці вимірювання	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	5 933	5 794	–139	–2,34
Сума зношування основних засобів	тис. грн	30 443	32 337	1 894	6,22
Вартість основних засобів	тис. грн	36 376	38 131	1 755	4,82
Коефіцієнт зношування		0,84	0,85	0,01	1,33
Коефіцієнт придатності		0,16	0,15	–0,01	–6,84

Середньорічна вартість основних фондів зменшилась на 139 тис. грн, сума зношування збільшилась на 1 894 тис. грн. Аналізуючи показники стану основних засобів підприємства, слід зазначити про незначне зростання коефіцієнта зношування, оскільки його значення на кінець року склало 0,85, що може негативно відобразитись на діяльності підприємства. Проте ця тенденція може бути викликана введенням нових основних засобів та зміною у виборі методів нарахування амортизації у бік прискореної амортизації. Коефіцієнт придатності відповідно дорівнює 0,15 на кінець року, порівняно із показниками підприємства, яке працює ефективно, – це замалий показник, який також має негативну тенденцію.

Для визначення ефективності використання основних засобів підприємства рекомендовано використовувати табл. 1.13.

Показники ефективності використання основних засобів

Показники	Одиниці вимірювання	Попередній період	Звітний період	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Реалізована продукція	тис. грн	20 986	9 908	–11 078	–52,79
Середньорічна вартість засобів	тис. грн	5 933	5 794	–139	–2,34
Фондовіддача	грн / грн	3,54	1,71	–1,83	–51,65
Фондомісткість	грн / грн	0,28	0,58	0,30	106,85

У звітному періоді на підприємстві ефективність використання основних засобів зменшилась на 1,83, зменшення показника фондовіддачі свідчить про скорочення ефективності використання основних фондів. Фондомісткість є зворотною величиною від фондовіддачі. На кінець звітного періоду фондомісткість зросла на 0,30 (106,85 %), збільшення показника фондомісткості свідчить про зниження ефективності використання основних засобів на ТОВ "Вінстал-Україна".

Тема 5. Діагностування маркетингової системи підприємства**Завдання-приклад 5.1**

На основі даних табл. 1.14 встановити відповідність між поділом видів маркетингу від попиту та мети маркетингової політики, притаманної цьому виду.

Таблиця 1.14

Види маркетингу залежно від попиту

Види маркетингу	Попит	Мета
1	2	3
Конверсійний	Задовільний	Створити попит
Стимулювальний	Коливається	Відновити попит
Креативний	Знижується	Підтримати досягнутий рівень попиту
Ремаркетинг	Надмірний	Стимулювати попит
Синхромаркетинг	Ірраціональний	Звести попит нанівець

1	2	3
Протидіючий	Відсутній	Стабілізувати попит
Демаркетинг	Потенціальний попит є, а товару поки немає	Знизити попит
Підтримувальний	Негативний	Перетворити потенційний попит на реальний

Вирішення

Відповідність між видом маркетингу, станом попиту та метою маркетингової діяльності, що відповідає певному стану попиту на продукцію підприємства подано в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Види маркетингу в залежності від попиту

Види маркетингу	Попит	Мета
Конверсійний	Негативний	Створити попит
Стимулювальний	Відсутній	Стимулювати попит
Креативний	Потенціальний попит є, а товару поки немає	Перетворити потенційний попит на реальний
Ремаркетинг	Знижується	Відновити попит
Синхромаркетинг	Коливається	Стабілізувати попит
Протидіючий	Ірраціональний	Звести попит нанівець
Демаркетинг	Надмірний	Знизити попит
Підтримувальний	Задовільний	Підтримати досягнутий рівень попиту

Завдання-приклад 5.2

Підприємство займає частку ринку, яка дорівнює 18 %. Три його основних конкурента займають відповідно 12, 16 та 22 %. Визначити відносну частку ринку, частку ринку стосовно трьох основних конкурентів та частку ринку відносно лідера.

Вирішення

Відносну частку ринку визначають як співвідношення частки ринку підприємства і частки ринку конкурентів. Відповідно частку ринку стосовно

трьох основних конкурентів визначають як співвідношення частки ринку підприємства та частки ринку, що займають три головних конкуренти.

Частку ринку відносно лідера розраховують як співвідношення абсолютної частки ринку підприємства і частки ринку, яка належить лідеру.

Частка ринку стосовно трьох основних конкурентів = $18 / 50 \times 100 = 36 \%$.

Частка ринку відносно лідера = $18 / 22 \times 100 = 82 \%$.

Можна зробити висновок, що частка ринку стосовно трьох основних конкурентів складає 36 %.

Завдання-приклад 5.3

На основі даних табл. 1.16 розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, яке виготовляє будинки готельного типу нового покоління. У якості конкурента вибрано аналогічне підприємство, яке виготовляє та монтує такі ж самі будинки готельного типу. Зробити відповідні висновки.

Таблиця 1.16

Характеристики конкурентоспроможності підприємства

Показники	ТОВ "Мрія"	ТОВ "Оселя"
Прибуток від використання будинку готельного типу за рік, тис. грн	45	42
Сумарні витрати на проектування, що припадають на один будинок, тис. грн	10,5	9,8
Наведені витрати на виготовлення будинку, тис. грн	15,5	16,5
Середньорічні витрати на експлуатацію будинку, тис. грн	25	24
Оптимальний строк служби будинку, років	25	25

Вирішення

Під інтегральним показником розуміють відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або споживання продукції до сумарних витрат на придбання і використання цієї продукції.

Для розрахунку інтегрального показника використовують таку формулу:

$$I = \frac{\sum \Pi}{Z_{\text{пр}}} + \sum Z_{\text{вк}_t},$$

де $\sum \Pi$ – сумарний корисний ефект за оптимальний строк служби;

$Z_{\text{пр}}$ – приведені витрати на придбання товару (сума приведених витрат на створення товару з розрахунку на одиницю та на його виготовлення);

$\sum Z_{\text{вк}_t}$ – приведені витрати на експлуатацію виробу в t -му році оптимального строку його служби;

t – порядковий номер року служби.

Порівнюючи значення інтегральних показників конкурентоспроможності виробів, які розглядаються, можна розрахувати відносний інтегральний показник конкурентоспроможності оцінюваного товару відносно зразка, тобто встановити рівень конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{\text{оц}}}{I_{\text{ан}}},$$

де $I_{\text{оц}}$ і $I_{\text{ан}}$ – інтегральні показники конкурентоспроможності відповідного оцінюваного товару і товару-аналога.

Якщо $K > 1$, то оцінюваний виріб перевищує за конкурентоспроможністю товар-аналог.

Якщо $K < 1$, то оцінюваний виріб поступається аналогу.

Якщо $K = 1$, то товари знаходяться на однаковому рівні.

Для кожного виробника слід розрахувати інтегральні показники конкурентоспроможності:

$$I_{\text{оц}} = \frac{45 \times 25}{10,5 + 15,5 + 25 \times 25} = 1,73.$$

$$I_{\text{ан}} = \frac{42 \times 25}{9,8 + 16,5 + 24 \times 25} = 1,68.$$

Розрахуємо відносний інтегральний показник конкурентоспроможності оцінюваного товару відносно зразка, тобто встановимо рівень конкурентоспроможності:

$$K = \frac{1,73}{1,68} = 1,03.$$

Висновки: відносний інтегральний показник конкурентоспроможності становить 1,03, тобто оцінюваний виріб перевищує за конкурентоспроможністю товар-аналог.

Завдання-приклад 5.4

Підприємство з виготовлення офісних меблів приймає рішення щодо оптимізації збуту продукції. Однією з найбільш проблемних є позиція – стільці офісні. За методом стандартного розподілу ймовірностей визначити найімовірніший діапазон прогнозних оцінок збуту стільців. За оптимістичним прогнозом буде продано 250 тис. шт., за песимістичним – 220 тис. шт., а найімовірніше, на думку експертів, буде продано 240 тис. шт.

Вирішення

Метод стандартного розподілу ймовірностей дає змогу на основі експертних оцінок визначити найімовірніший діапазон прогнозних оцінок збуту. Експертним шляхом визначають три види прогнозів збуту:

О – оптимістичний прогноз;

М – найімовірніший прогноз;

Р – песимістичний прогноз.

Розраховують очікуване значення прогнозу збуту (Пз):

$$Пз = \frac{O + 4M + P}{6}.$$

Стандартне відхилення (СВ):

$$СВ = \frac{O - P}{6}.$$

Відповідно до загальної теорії статистики найвірогідніше (з імовірністю 95 %) прогноз перебуватиме в межах:

$$\text{Продаж} = Пз \pm 2СВ.$$

Очікуване значення прогнозу збуту:

$$ПЗ = \frac{250 + 4 \times 220 + 240}{6} = 228 \text{ тис. шт.}$$

Стандартне відхилення:

$$СВ = \frac{250 - 220}{6} = 5 \text{ тис. шт.}$$

Отже, продаж дорівнює:

$$\text{Продаж} = 228 \pm 2 \times 5 = 228 \pm 10 = 218 - 238 \text{ тис. шт.}$$

Таким чином, за методом стандартного розподілу імовірності очікуваний об'єм збуту на підприємстві складе 218 – 238 тисяч стільців на рік.

Змістовий модуль 2. Діагностування управління людськими ресурсами та розроблення рекомендацій за результатами комплексної діагностики

Тема 6. Аналіз системи управління персоналом

Завдання-приклад 6.1

На початок звітного року облікова чисельність персоналу підприємства складала 1 450 осіб. Протягом року було прийнято 128 осіб, звільнено з різних причин, а саме: у зв'язку зі вступом до вищих навчальних закладів – 11 осіб, у зв'язку з призовом у військові сили – 17 осіб, у зв'язку з виходом на пенсію – 19 осіб, за власним бажанням – 28 осіб, за порушення трудової дисципліни – 9 осіб, у зв'язку з переходом у філії підприємства – 29 осіб. Середньооблікова чисельність персоналу склала 1 459 осіб. Визначити показники руху трудових ресурсів підприємства.

Вирішення

Коефіцієнт загального обороту:

$$K_{3.ОБ} = (ЧП_{ПР} + ЧП_{ЗВ}) / ЧП_{СО},$$

де $K_{3.ОБ}$ – коефіцієнт загального обороту персоналу;

$ЧП_{ПР}$ – чисельність працівників, які прийняті на підприємство, осіб;

$ЧП_{ЗВ}$ – чисельність працівників, які звільнені з підприємства, осіб;

$ЧП_{СО}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Коефіцієнт обороту за прийомом:

$$K_{\text{ПР}} = \text{ЧП}_{\text{ПР}} / \text{ЧП}_{\text{СО}},$$

де $K_{\text{ПР}}$ – коефіцієнт обороту за прийомом.

Коефіцієнт обороту з вибуття:

$$K_{\text{ВИБ}} = \text{ЧП}_{\text{ЗВ}} / \text{ЧП}_{\text{СО}},$$

де $K_{\text{ВИБ}}$ – коефіцієнт обороту з вибуття.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як відношення кількості працівників, яких звільнено за звітний період за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням (окрім звільнених за власним бажанням із поважних причин), до середньооблікової кількості штатних працівників.

Коефіцієнт відновлення кадрів розраховують діленням кількості прийнятих працівників за період на кількість працівників, які вибули за цей період.

Коефіцієнт постійності кадрів – це відношення кількості працівників, які перебували в обліковому складі весь звітний рік, до середньооблікової кількості працівників за рік.

Аналіз руху трудових ресурсів підприємства подано в табл. 1.17.

Таблиця 1.17

Аналіз руху трудових ресурсів підприємства

Показники	Результат
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,08
Коефіцієнт обороту з прийому	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03
Коефіцієнт загального обороту	0,17
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,13
Коефіцієнт постійності кадрів	0,99

На підприємстві гарні показники руху трудових ресурсів, адже всі коефіцієнти знаходяться в межах норми. Це означає, що організація підбрала кваліфікованих працівників і створила гарні умови праці.

Завдання-приклад 6.2

На початок звітної року облікова чисельність персоналу підприємства складала 500 осіб. Протягом року було прийнято 60 осіб, звільнено з різних причин, а саме: у зв'язку зі вступом до вищих навчальних закладів – 5 осіб, у зв'язку з виходом на пенсію – 3 особи, за власним бажанням – 10 осіб, за порушення трудової дисципліни – 15 осіб. Середньооблікова чисельність персоналу склала 520 осіб.

Визначити: показники руху трудових ресурсів підприємства; зробити відповідні висновки.

Аналіз руху трудових ресурсів підприємства подано в табл. 1.18.

Таблиця 1.18

Аналіз руху трудових ресурсів підприємства

Показники	Формула	Результат
Коефіцієнт обороту з вибуття	$\text{ЧПзв} / \text{ЧПсо}$	$(5+3+10+15) / 520 = 0,06$
Коефіцієнт обороту з прийому	$\text{ЧПпр} / \text{ЧПсо}$	$60 / 520 = 0,12$
Коефіцієнт плинності кадрів	$(\text{ЧПзв за вл. б.} + \text{ЧПзв за пор. дисц.}) / \text{ЧПсо}$	$(10 + 15) / 520 = 0,0481$
Коефіцієнт загального обороту	$(\text{ЧПпр} + \text{ЧПзв}) / \text{ЧПсо}$	$(60 + 5 + 3 + 10 + 15) / 520 = 0,18$
Коефіцієнт відновлення кадрів	$\text{ЧПпр} / \text{ЧПзв}$	$60 / (5 + 3 + 10 + 15) = 1,8$
Коефіцієнт постійності кадрів	$\text{ЧПпр} / \text{ЧПсо}$	$500 / 520 = 0,96$

Розраховані показники показують, що підприємство має стабільний кадровий склад із помірним рівнем руху. Коефіцієнт обороту з вибуття становить 6,35 %, що свідчить про невисокий рівень звільнень, який є прийнятним для більшості підприємств. Коефіцієнт обороту з прийому дорівнює 11,54 %, що демонструє активну політику підприємства щодо залучення нових працівників. Коефіцієнт плинності кадрів, який становить 4,81 %, свідчить про те, що звільнення за власним бажанням і через порушення дисципліни не є масовим явищем. Коефіцієнт загального обороту дорівнює 17,88 %, що відображає загальну зміну складу персоналу за звітний період. Коефіцієнт відновлення кадрів показує, що нові працівники повністю компенсують вибулих. Коефіцієнт постійності кадрів, який становить 96,15 %, свідчить про високий рівень збере-

ження персоналу. Загалом показники свідчать про те, що підприємство підтримує стабільність трудового колективу та має ефективну політику з управління кадрами, хоча варто звернути увагу на причини звільнень для їх мінімізації.

Завдання-приклад 6.3

Визначити чисельність працюючих у звітному періоді, якщо відомо, що випуск продукції в звітному періоді зростає порівняно з базисним на 15 %, а продуктивність праці збільшиться на 5 %. Обсяг товарної продукції в базисному періоді склав 800 тис. грн, чисельність персоналу – 700 осіб.

Визначити:

1. Продуктивність праці персоналу підприємства (базисний та звітний періоди).
2. Чисельність працюючих у звітному періоді.
3. Зробити відповідні висновки.

Вирішення

Продуктивність праці (ПП):

$$ПП = V / Ч,$$

де V – обсяг продукції (робіт, послуг), грн;

$Ч$ – чисельність працівників, осіб.

Обсяг випуску продукції у звітному періоді:

$$V = 800 \times (1 + 1,15) = 920 \text{ тис. грн.}$$

Продуктивність праці в базисному періоді:

$$ПП_{бп} = 800 / 700 = 1,143 \text{ тис. грн / осіб.}$$

Продуктивність праці у звітному періоді буде:

$$ПП_{зв} = 1,143 \times (1 + 1,05) = 1,2 \text{ тис. грн / осіб.}$$

Чисельність працюючих у звітному періоді:

$$Ч = 920 / 1,2 = 767 \text{ осіб.}$$

У звітному періоді підприємство планує збільшення випуску продукції на 15 %, що сприятиме зростанню обсягів виробництва до 920 тис. грн. Однак разом із цим прогнозують і підвищення продуктивності праці на 5 %, що дозволить більш ефективно використовувати робочу силу.

Продуктивність праці на одного працівника зростає з 1,143 тис. грн до 1,2 тис. грн. Ураховуючи зростання обсягів виробництва та продуктивності, кількість працюючих на підприємстві також збільшиться. У звітному періоді чисельність персоналу становитиме 767 осіб, що на 67 осіб більше, ніж у базисному періоді. Це свідчить про необхідність збільшення кількості персоналу для забезпечення планованого зростання випуску продукції, хоча часткове зростання продуктивності допомагає зменшити кількість додатково залучених працівників.

Тема 7. Визначення стану логістичної системи підприємства

Завдання-приклад 7.1

ТОВ "Люміне" здійснює діяльність з виробництва металевих конструкцій. На підприємстві виникла необхідність у покращенні логістичної системи підприємства.

Прогноз обсягів продажів металевих конструкцій ТОВ "Люміне" подано в табл. 1.19.

Таблиця 1.19

Прогнозні обсяги реалізації ТОВ "Люміне"

Прогноз	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Металеві конструкції, шт.	20 000	50 000	30 000	25 000	15 000
Ціна, грн	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00

Залишок товару ТОВ "Люміне" на 31 грудня складає 4 000 шт. Планований залишок товару 20 % від продажів наступного місяця.

Матеріальні витрати ТОВ "Люміне" подано в табл. 1.20.

Таблиця 1.20

Матеріальні витрати ТОВ "Люміне"

Показники	Значення
1	2
Кількість матеріалу на одиницю продукції	5 кг
Планований кінцевий залишок сировини	10 % від потреби наступного місяця

1	2	
Початковий запас матеріалу	13 000 кг	
Вартість матеріалу (за кг)	0,4 грн	
Рахунок до оплати на 31 грудня	12 000	
Виплачувані гроші за матеріал	50 % на місяць продажу	50 % у наступний місяць

Складіть план виробництва та придбання матеріалів підприємства ТОВ "Люміне" для першого кварталу наступного року.

Вирішення

План виробництва – це виробнича програма, що визначає заплановану номенклатуру та обсяг виробництва продукції у бюджетному періоді (у натуральних показниках). Обсяг виробництва визначають, як обсяг продажів плюс необхідний запас готової продукції на кінець періоду за відрахуванням запасу готової продукції на початок періоду. План виробництва подано в табл. 1.21.

Таблиця 1.21

План виробництва ТОВ "Люміне", тис. шт.

Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Прогнозований обсяг продажів	20,00	50,00	30,00	25,00
Планований обсяг на кінець місяця	10,00	6,00	5,00	3,00
Усього потрібно	30,00	56,00	35,00	28,00
Обсяг товару на початок місяця	4,00	10,00	6,00	5,00
Обсяг виробництва	26,00	46,00	29,00	23,00

Витрати на матеріали визначають на основі виробничого бюджету. Для цього необхідно: визначити норму запасу прямих матеріалів і сировини для забезпечення надійності роботи підприємства в наступному періоді; обсяг закупівель сировини та матеріалів залежить від очікуваного обсягу їхнього використання, а також від передбачуваного рівня запасів.

Обсяг закупівель визначають як обсяг використання плюс запаси на кінець періоду за відрахуванням запасів на початок періоду. План придбання матеріалів подано в табл. 1.22.

План придбання матеріалів ТОВ "Люміне"

Показники	Січень	Лютий	Березень	Квітень
Прогнозований обсяг виробництва, тис. шт.	26,00	46,00	29,00	101,00
У матеріалу на одиницю продукції, кг / шт.	5	5	5	5
Виробничі потреб, тис. кг	130,00	230,00	145,00	505,00
Плановані залишки матеріалу на кінець місяця, тис. кг	23,00	14,50	11,50	49,00
Усього матеріалу, тис. кг	153,00	244,50	156,50	554,00
Залишки на початок місяця, тис. кг	13,00	23,00	14,50	50,50
Обсяг закуповуваного матеріалу, тис. кг	140,00	221,50	142,00	503,50
Вартість за 1 кг, грн	0,40	0,40	0,40	0,40
Вартість закупівлі, тис. грн	56,00	88,60	56,80	201,40

Бюджет прямих витрат на матеріали показує, скільки сировини та матеріалів потрібно для виробництва та скільки сировини й матеріалів повинно бути закуплено.

Завдання-приклад 7.2

На основі даних, поданих у балансі ТОВ "Вінстал-Україна" (див. додаток А) та звіті про фінансові результати діяльності підприємства (див. додаток Б), визначте динаміку показників витрат на виробництво продукції підприємства, оцініть ефективність використання матеріальних ресурсів на ТОВ "Вінстал-Україна".

Зробіть висновки щодо системи управління витратами на підприємстві ТОВ "Вінстал-Україна".

Вирішення*Види витрат:*

операційні витрати – це витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції (виробнича собівартість реалізованої продукції; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати);

фінансові витрати – це втрати на виплату відсотків (за користування отриманими кредитами, за випущеними облігаціями, за фінансовою орендою) та інші витрати, пов'язані з залученням позичкового капіталу;

втрати від участі в капіталі – це витрати, пов'язані зі збитками від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства;

інші витрати – це витрати, що виникають під час звичайної діяльності, але не пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції.

Аналіз операційних витрат підприємства ТОВ "Вінстал-Україна" подано у табл. 1.23.

Таблиця 1.23

Аналіз операційних витрат ТОВ "Вінстал-Україна"

Найменування показника	За звітний період	За попередній період	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Матеріальні затрати	9 211	7 302	1 909	26,14
Витрати на оплату праці	17 297	12 239	5 058	41,33
Відрахування на соціальні заходи	3 682	2 538	1 144	45,07
Амортизація	1 252	999	253	25,33
Інші операційні витрати	3 881	2 579	1 302	50,48
Разом	35 323	25 657	9 666	37,67

Аналізуючи затрати підприємства ТОВ "Вінстал-Україна", варто зазначити зростання витрат порівняно з попереднім періодом. У цілому ця тенденція викликана зростанням затрат на оплату праці та відрахуванням на соціальні заходи. Це пов'язано, по-перше, з індексацією заробітної плати за рахунок зміни її мінімального розміру, по-друге, це викликано прийомом на роботу нових спеціалістів. Аналіз матеріальних витрат та інших операційних витрат також має тенденцію збільшення, що пов'язано з ростом цін на собівартість послуг підприємства.

Узагальнювальні показники аналізу матеріальних ресурсів ТОВ "Вінстал-Україна" подані у табл. 1.24.

Таблиця 1.24

Аналіз матеріальних ресурсів ТОВ "Вінстал-Україна"

Показники	За звітний період	За попередній період	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Матеріаловіддача	2,87	1,08	-1,8	-62,57
Матеріаломісткість	0,35	0,93	0,58	167,18
Питома вага матеріальних витрат в операційних витратах	28,46	26,08	-2,38	-8,38

Аналізуючи матеріальні ресурси підприємства ТОВ "Вінстал-Україна", слід зазначити негативну тенденцію в ефективності їх використання. Про це свідчить зростання показника матеріаломісткості, який на кінець звітної періоду зріс на 167 % та склав 0,93, а також зменшення матеріаловіддачі на 63 %, яка склала на кінець періоду 1,08.

Для оцінювання ефективності використання матеріальних та операційних витрат підприємства ТОВ "Вінстал-Україна" рекомендовано використовувати табл. 1.25.

Таблиця 1.25

Аналіз обіговості запасів та засобів підприємства

Показники	За звітний період
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів, оборотів	0,85
Період оборотності мобільних засобів, днів	424
Коефіцієнт оборотності матеріальних засобів, оборотів	0,98
Період оборотності матеріальних засобів, днів	368

Періоди оборотності матеріальних і мобільних засобів підприємства складають 368 та 424 днів відповідно, що характеризує підприємство як підприємство зі значним показником використання фактичних грошових ресурсів на розрахунковому рахунку, що може призвести до дефіциту коштів та зниження його платоспроможності.

Завдання-приклад 7.3

На фірмі використовують 380 одиниць матеріалу на місяць, вартість кожного замовлення дорівнює 240 грн, вартість зберігання кожної одиниці матеріалу – 14 грн.

Необхідно відповісти на запитання:

1. Чому дорівнює оптимальний розмір замовлення?
2. Скільки замовлень слід робити в місяць?
3. Як часто необхідно робити кожне замовлення?

Під час розв'язання слід використовувати формулу моделі Уілсона.

Вирішення

Модель Уілсона:

$$OP_{пп} = \sqrt{\frac{2 \times 3г \times TЗ_1}{TЗ_2}},$$

де $OP_{пп}$ – оптимальний розмір партії постачання;

$3г$ – необхідний обсяг закупівлі товарів (сировини і матеріалів) у рік (квартал);

$TЗ_1$ – розмір поточних витрат з розміщення замовлення, доставки товарів і їх приймання з розрахунку на одну партію поставки;

$TЗ_2$ – розмір поточних витрат зі зберігання одиниці запасів.

Оптимальний розмір замовлення розраховують за формулою Уілсона:

$$OP_{пп} = \sqrt{\frac{2 \times 380 \times 240}{14}} = 114 \text{ шт.}$$

Кількість замовлень в місяць:

380 шт. / 114 шт. = 3 (замовлення на місяць).

Частота замовлень в місяць:

30 днів / 3 раз = кожні 10 днів.

Тема 8. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та посилення позицій на ринку

Завдання-приклад 8.1

АТ "Кіт", маючи у своєму розпорядженні власний капітал, вирішило збільшити обсяг своєї господарської діяльності за рахунок залучення позичкового капіталу. Однак для одержання коштів підприємству необхідно визначити свою ліквідність.

Дані фрагмента балансу АТ "Кіт" подано в табл. 1.26.

Таблиця 1.26

Фрагмент балансу АТ "Кіт", тис. грн

Актив	Код рядка	На кінець періоду	Пасив	Код рядка	На кінець періоду
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи			I. Власний капітал		
Усього за розділом I	1095	730 000	Усього за розділом I	1495	1 574 920

1	2	3	4	5	6
II. Оборотні активи			II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Запаси	1100	540 000	Усього за розділом II	1595	20 000
Поточні біологічні активи	1110		III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	460 000	Короткострокові кредити банків	1600	250 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			Поточна кредиторська заборгованість за:		
за виданими авансами	1130	180 000	за довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 200
з бюджетом	1135	5 700	товари, роботи, послуги	1615	180 000
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 000	розрахунками з бюджетом	1620	1 900
Поточні фінансові інвестиції	1160	54 000	розрахунками зі страхування	1625	650
Гроші та їх еквіваленти	1165	17 000	розрахунками з оплати праці	1630	1 300
Витрати майбутніх періодів	1170	6 700	Доходи майбутніх періодів	1665	30
Інші оборотні активи	1190	9 900	Інші поточні зобов'язання	1690	5 300
Усього за розділом II	1195	1 305 300	Усього за розділом III	1695	440 380
Баланс	1300	2 035 300	Баланс	1900	2 035 300

Необхідно визначити:

показники ліквідності АТ "Кіт" (коефіцієнт покриття; коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності).

Зробити висновок щодо платоспроможності підприємства та можливостей залучення позичкових коштів для розширення господарської діяльності.

Вирішення

Вирішення завдання здійснюють у два етапи:

1. Аналіз ліквідності балансу підприємства.

Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо мають місце співвідношення:

$$Л1 \geq П1; Л2 \geq П2; Л3 \geq П3; Л4 \leq П4.$$

Невиконання навіть одного із перших трьох співвідношень свідчить про відсутність ліквідності балансу.

Для оцінювання ліквідності балансу АТ "Кіт" рекомендовано використовувати табл. 1.27 та 1.28.

Таблиця 1.27

Аналіз ліквідності активу балансу

Групи	Формули	Розв'язання
Найбільш ліквідні активи (Л1)	1160 + 1165 ф. 1	54 000 + 17 000 = 71 000
Швидко реалізовані активи (Л2)	1125 + ... + 1155 ф. 1	460 000 + 180 000 + 32 000 + + 5 700 = 677 700
Повільно реалізовані активи (Л3)	1100 + 1110 + 1170 + + 1190 ф. 1	540 000 + 6 700 + 9 900 = 556 600
Важко реалізовані активи (Л4)	1095 + 1200 ф. 1	730 000

Таблиця 1.28

Аналіз ліквідності пасиву балансу

Групи	Формули	Розв'язання	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)
Найбільш термінові зобов'язання (П1)	1615 ф. 1	180 000	710 00 – 180 000 = = –109 000
Короткострокові пасиви (П2)	1695 – 1615 ф. 1	440 380 – 180 000 = = 260 380	677 700 – 260 380 = = 417 320
Довгострокові пасиви (П3)	1595 ф. 1	20 000	556 600 – 20 000 = = 536 600
Постійні (стійкі) пасиви (П4)	1495 + 1700 ф. 1	157 4920	730 000 – 1 574 920 = = –844 920

2. Оцінювання показників (коефіцієнтів) ліквідності підприємства.

Для визначення показників (коефіцієнтів) ліквідності АТ "Кіт" рекомендовано табл. 1.29.

Оцінювання показників (коефіцієнтів) ліквідності підприємства

Показники ліквідності	Формули	Нормативні значення	Розв'язання
Коефіцієнт покриття	$(Л1 + Л2 + Л3) / (П1 + П2)$	1,8 (2)	$(71\ 000 + 677\ 700 + 556\ 600) / (180\ 000 + 260\ 380) = 2,96$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(Л1 + Л2) / (П1 + П2)$	0,8 (1)	$(71\ 000 + 677\ 700) / (180\ 000 + 260\ 380) = 1,7$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$Л1 / (П1 + П2)$	0,18 (0,2)	$71\ 000 / (180\ 000 + 260\ 380) = 0,16$

Достатній рівень ліквідності підтверджено коефіцієнтом покриття 2,96, який перевищує нормативне значення. Це свідчить про здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності на рівні 1,7 дає можливість своєчасного розрахунку за зобов'язаннями без урахування запасів. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,16, що є нижчим за норматив. Це вказує на недостатню кількість найбільш ліквідних активів для негайного покриття зобов'язань. Для посилення фінансової стабільності та гнучкості підприємству варто звернути увагу на збільшення обсягу грошових коштів та інших найбільш ліквідних активів.

2. Практичні завдання

**Змістовий модуль 1. Методологія проведення
бізнес-діагностики підприємства та діагностування
фінансових, виробничих та маркетингових аспектів
підприємницької діяльності**

Тема 1. Базові теоретичні положення бізнес-діагностики підприємства

Мета: визначення передумов та необхідності проведення бізнес-діагностики на підприємстві, виявлення причин необхідності діагностичних заходів. Обґрунтування компонентів бізнес-діагностики підприємства, формування переліку основних заходів з діагностування стану

підприємства. Визначення складових комплексної бізнес-діагностики підприємства на основі залучення як внутрішніх, так і зовнішніх консультантів.

Рекомендована література: основна [1; 3]; додаткова [6; 9; 14].

Семінарське заняття за темою "Особливості проведення бізнес-діагностики"

Мета семінарського заняття: розширення, поглиблення та закріплення знань щодо: визначення сутності бізнес-діагностики підприємства, об'єктів його вивчення, предмета, методів, джерел, змісту та завдань; послідовності реалізації процесу бізнес-діагностики, його закономірностей та принципів.

Питання:

1. Сутність бізнес-діагностики підприємства. Предмет, методи, джерела, зміст та завдання бізнес-діагностики підприємства.
2. Структуризація різновидів бізнес-діагностики та їх особливості; місце бізнес-діагностики в економічній системі підприємства.
3. Можливість та передумови використання бізнес-діагностики на підприємствах та в організаціях.

Методичні рекомендації до проведення семінарського заняття подано в Розділі 1. Методичні рекомендації та приклади вирішення практичних завдань (див. с. 5 – 7).

Завдання 1.1 (тестове)

1. Який із методів найкраще підходить для вивчення залежності між двома змінними:
 - а) регресійний аналіз;
 - б) горизонтальний аналіз;
 - в) аналіз платоспроможності?
2. Економічна діагностика – це:
 - а) аналіз фінансових результатів підприємства;
 - б) система оцінювання показників роботи підприємства;
 - в) комплексне дослідження стану підприємства.

3. Моніторинг – це:

а) процес, що припускає зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності з метою з'ясування і вимірювання їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва та виявлення "вузьких місць" у вирішенні окремих питань;

б) процес, що дозволяє виявити і структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, існуючі загрози, невикористані можливості; сформувати проблемне поле підприємства;

в) процес, що дає можливість охарактеризувати одне явище через інше, дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити їх причини і виявити резерви;

г) постійне, систематизоване, детальне, поточне спостереження за фінансово-господарським станом підприємства;

г') метод, за яким порівнюють характеристики конкретного об'єкта та еталонного, кращого.

4. Залежно від суб'єктів здійснення бізнес-діагностика поділяється на:

а) внутрішню та зовнішню діагностику;

б) кількісну та якісну діагностику;

в) динамічну та статичну діагностику;

г) комплексну та системну діагностику.

5. До джерел інформації для економічної діагностики належать:

а) виробничі процеси;

б) фінансова звітність;

в) маркетингові стратегії.

6. Установіть відповідність між видом діагностики та його визначенням:

Види діагностики	Визначення
1. Експрес-діагностика. 2. Комплексна діагностика	А. Докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації та є основою для розроблення як стратегії перетворень у розглянутих сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Б. Коротке дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних галузей і одержання попередніх оцінок поточного стану

7. У SWOT-аналізі до зовнішніх факторів належать:

- а) сильні і слабкі сторони;
- б) можливості і загрози;
- в) прибутковість підприємства.

8. Які основні етапи економічної діагностики:

- а) постановка проблеми, збирання інформації, аналіз;
- б) планування, контроль, оцінювання діяльності;
- в) складання балансу, аудит, податкова звітність?

9. Який метод дозволяє оцінити динаміку показників у часі:

- а) горизонтальний аналіз;
- б) вертикальний аналіз;
- в) факторний аналіз?

10. До позаоблікових джерел інформації належать:

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

11. Внутрішнє середовище підприємства містить:

- а) рівень інфляції;
- б) організаційну структуру;
- в) державну податкову політику.

12. Бізнес-діагностика орієнтована на:

- а) управління підприємством;
- б) пізнання економічних явищ;
- в) ділову активність підприємства;
- г) фінансову стійкість підприємства.

13. Мета використання матричних методів економічної діагностики:

- а) оцінювання ефективності праці працівників;
- б) формування стратегій розвитку підприємства;
- в) контроль за виконанням бюджету.

14. Які фактори належать до економічних ризиків у бізнес-діагностиці:

- а) зміна рівня податків;
- б) низька мотивація персоналу;
- в) інноваційна активність?

15. Який метод дозволяє порівнювати показники підприємства з галузевими стандартами:

- а) бенчмаркінг;
- б) вертикальний аналіз;
- в) маржинальний аналіз?

16. Що є основою для стратегічної діагностики:

- а) оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів;
- б) моніторинг фінансових показників;
- в) планування витрат?

17. Яка роль SWOT-аналізу в бізнес-діагностиці:

- а) визначення перспектив розвитку;
- б) оцінювання рентабельності підприємства;
- в) аналіз внутрішнього середовища?

18. Що є ключовою метою розроблення діагностичної моделі:

- а) мінімізація операційних витрат;
- б) оптимізація бізнес-процесів;
- в) визначення слабких місць і зон для покращення?

19. Який із методів використовують для оцінювання стратегічної позиції підприємства:

- а) матрицю BCG;
- б) горизонтальний аналіз;
- в) регресійний аналіз?

20. Що містить аналіз внутрішнього середовища:

- а) дослідження макроекономічних факторів;
- б) оцінювання кадрового потенціалу;
- в) моніторинг конкурентів?

21. Що є основним об'єктом бізнес-діагностики:

- а) інвестиційні проекти;
- б) господарська діяльність підприємства;
- в) державна політика?

Тема 2. Діагностування стратегічного планування та оперативного управління на підприємстві

Мета: визначення особливостей стратегічного планування, механізму та методів розроблення стратегічних планів на підприємстві. Вибір методів планування, підготовки та організації оперативного управління функціональними сферами діяльності підприємства. Аналіз та збирання інформації щодо стратегічного планування та оперативного управління на підприємстві.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 8; 11].

Завдання 2.1 (тестове)

1. Який із факторів впливає на стратегічне планування:

- а) зміна законодавства;
- б) плінність кадрів;
- в) кількість готової продукції на складі?

2. Яке значення має матриця McKinsey для стратегічного планування:

- а) визначення точок беззбитковості;
- б) аналіз привабливості ринку і конкурентної позиції;
- в) оцінювання платоспроможності?

3. Який метод передбачає розподіл завдань за пріоритетами:

- а) метод Парето;
- б) вертикальний аналіз;
- в) регресійний аналіз?

4. Які типи стратегічного контролю існують:

- а) поточний, превентивний, підсумковий;
- б) виробничий, фінансовий, маркетинговий;
- в) зовнішній, внутрішній?

5. Що таке операційний цикл у контексті оперативного управління:
- а) час від отримання сировини до продажу готової продукції;
 - б) період реалізації стратегії;
 - в) фаза формування бюджету?
6. Який з підходів є основою для формування корпоративної стратегії:
- а) ресурсний підхід;
 - б) аналіз витрат;
 - в) метод регресійного аналізу?
7. Що означає поняття "стратегічний розрив":
- а) різниця між запланованими і фактичними показниками;
 - б) відсутність фінансових ресурсів;
 - в) втрата ключового постачальника?
8. Що таке "стратегічний набір":
- а) набір фінансових інструментів для планування;
 - б) комбінація стратегій для досягнення місії підприємства;
 - в) сукупність виробничих потужностей?
9. Що є основою для оперативного планування:
- а) бюджети і графіки;
 - б) загальні стратегії розвитку;
 - в) фінансова звітність за минулий рік?
10. Який метод дозволяє оцінити вплив змін середовища на стратегію:
- а) PESTEL-аналіз;
 - б) горизонтальний аналіз;
 - в) SWOT-аналіз?
11. Що таке стратегічний контроль:
- а) оцінювання фінансового стану підприємства;
 - б) моніторинг відповідності дій стратегічному плану;
 - в) розподіл ресурсів між підрозділами;
 - г) аналіз ефективності використання персоналу?

Завдання 2.2

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

Аналітична довідка-резюме підприємства:

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

Для аналітичної довідки-резюме підприємства рекомендована табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналітична довідка-резюме підприємства

№ з/п	Найменування компонента	Інформація
1	Назва підприємства	
2	Місцезнаходження підприємства	
3	Початок діяльності	
4	Організаційно-правова форма господарювання	
5	Відомості про засновників та дочірні компанії	
6	Відомості про філії (якщо вони є)	
7	Статутний фонд та його розподіл між засновниками	
8	Орган управління	
9	Види діяльності	
10	Чисельність працівників	

Завдання 2.3

Охарактеризуйте цілі підприємства (конкретні результати, яких прагне досягти підприємство у своїй діяльності, спрямованість на реалізацію місії та стратегічного бачення, визначення напрямку розвитку, координація дії працівників підприємства та основа для прийняття управлінських рішень). Результати необхідно подати у вигляді табл. 2.2.

Цілі підприємства

Головні цілі	Характеристика	Механізми, що сприяють досягненню поставлених цілей
Економічні		
Екологічні		
Соціальні		
Загальнодержавні		

Завдання 2.4

ТОВ "Мрія" є виробником фармацевтичної продукції. Підприємство на січень 2025 року має такі прогностні показники його господарської діяльності:

закупівля виробничих запасів планують на суму 80 000 грн, з них оплата до 31.01.2025 р. буде зроблена тільки на 50 % вартості;

залишки комплектуючих елементів на складі наприкінці місяця складуть 3 000 грн;

продаж готової продукції буде зроблено на суму 300 000 грн (без ПДВ), із них 85 % буде оплачена до 31.01.2025 р.

Плановані валові витрати складуть: амортизація – 350 грн; оренда, оплачена наприкінці минулого року на рік вперед і включена до витрат щомісяця; адміністративні витрати – 3 750 грн (виплати після 31.01.2025 р).

Податок на прибуток у плановому періоді складе 650 грн, розмір чистого прибутку – 15 000 грн. Наявна кредиторська заборгованість, нараховані зобов'язання, заборгованості перед бюджетом погашають протягом місяця. Дебітори погашають свою заборгованість протягом місяця на половину. Баланс на початок місяця поданий у табл. 2.3.

Початковий баланс підприємства, грн

АКТИВИ	01.01.2025 р.	ПАСИВИ	01.01.2025 р.
1	2	3	4
Основні засоби		Власний капітал	
Початкова вартість	21 295	Статутний капітал	19 500
Накопичена амортизація	1 210	Нерозподілений прибуток	8 242
Залишкова вартість	20 085	Довгострокові заборгованості	

1	2	3	4
Оборотні кошти		Довгостроковий банківський кредит	13 000
Кошти	14 560	Короткострокові заборгованості	
Дебіторська заборгованість	31 200	Кредиторська заборгованість	22 100
Товарно-матеріальні засоби	3 510	Нараховані зобов'язання	13 780
Оренда приміщень	7 800	Банківська позичка	
Активи, всього	77 155	Заборгованості з податку на прибуток	533
		Пасиви, всього	77 155

Складіть прогнозний звіт про прибуток підприємства ТОВ "Мрія", прогноз грошового рахунку підприємства, плановий баланс ТОВ "Мрія" на 31.01.2025 р. Оцінити необхідність та обсяг (розмір) додаткової короткострокової позички (займу) за результатами планованої діяльності підприємства.

Для складання планового балансу ТОВ "Мрія" рекомендовано використовувати табл. 2.4 – 2.6.

Таблиця 2.4

Прогнозний звіт про прибуток підприємства, грн

Показники	Значення
Чистий дохід	
Виробнича собівартість:	
Матеріальні витрати	
Оплата прямої праці	
Виробничі накладні витрати	
Орендна плата	
Амортизація	
Валовий дохід	
Адміністративні витрати	
Маркетингові витрати	
Операційний прибуток	
Відсоткові платежі	
Фінансовий результат до оподаткування	
Податок на прибуток	
Чистий прибуток	

Таблиця 2.5

Прогноз грошового рахунку підприємства, грн

Показники	Значення
Початковий баланс	
Погашення дебіторської заборгованості минулого місяця	
Грошові надходження від продажів	
Грошові витрати внаслідок покупки комплектуючих	
Оплата виробничого персоналу	
Оплата виробничих накладних витрат	
Оплата адміністративних витрат	
Погашення кредиторської заборгованості минулого місяця	
Виплати відсотків	
Погашення нарахованих зобов'язань минулого місяця	
Виплати заборгованості по податках	
Кінцевий баланс	

Таблиця 2.6

Прогнозний баланс підприємства, грн

АКТИВИ	01.01.2025 р.	31.01.2025 р.
Основні засоби		
Початкова вартість		
Накопичена амортизація		
Залишкова вартість		
Оборотні засоби		
Кошти		
Дебіторська заборгованість		
Товарно-матеріальні засоби		
Предоплачена оренда приміщень		
Активи, усього		
ПАСИВИ		
Власний капітал		
Статутний капітал		
Нерозподілений прибуток		
Довгострокові заборгованості		
Довгостроковий банківський кредит		
Короткострокові заборгованості		
Кредиторська заборгованість		
Нараховані зобов'язання		
Банківська позичка		
Заборгованості з податку на прибуток		
Пасиви, усього		

Тема 3. Аналіз фінансового стану підприємства

Мета: обґрунтування структури аналізу фінансового стану підприємства, формування джерел інформації для проведення фінансового аналізу підприємства з урахуванням їх особливостей, оцінювання системи показників та коефіцієнтів аналізу фінансового стану підприємства, а також алгоритмів їх розрахунку.

Рекомендована література: основна [2; 3]; додаткова [4; 7; 10].

Завдання 3.1 (тестове)

1. Яка основна мета фінансового аналізу підприємства:

- а) підвищення продуктивності праці;
- б) оцінювання фінансового стану і результативності діяльності;
- в) збільшення обсягів продажу?

2. Установити відповідність між основними методами отримання інформації та їх характеристиками:

Метод отримання інформації	Характеристика методу
1. Кабінетні дослідження. 2. Самодіагностика. 3. Діагностичне інтерв'ю. 4. Діагностичне спостереження	А. Оцінювання співробітниками, відібраними керівником підприємства, стану різних систем і підсистем підприємства на предмет відповідності поставленим цілям і завданням, наявності необхідних ресурсів, за допомогою різних методів і процедур. Б. Ознайомлення з зовнішніми проявами діяльності підприємства, роботою співробітників в офісах, на виробництві, присутність на нарадах, презентаціях тощо. В. Робота з бухгалтерськими документами, статистичною та іншою внутрішньою інформацією. Г. Бесіди з керівниками і фахівцями підприємства, експертами про їх розуміння проблем і шляхи їх вирішення, анкетні опитування працівників підприємства

3. Експрес-діагностика – це:

а) побудова та аналіз системи взаємопов'язаних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства з точки зору її відповідності оперативним цілям бізнесу;

б) побудова та аналіз системи взаємопов'язаних показників, які характеризують ефективність фінансової діяльності з точки зору її відповідності стратегічним цілям бізнесу;

в) поточна аналітична діяльність та контроль обмеженої кількості показників, які характеризують результати діяльності щодо оперативного виявлення недоліків та визначення негативних тенденцій погіршення операційної ефективності підприємства.

4. Що таке коефіцієнт автономії:

- а) співвідношення оборотних активів і зобов'язань;
- б) частка власного капіталу у структурі ресурсів підприємства;
- в) відношення прибутку до обсягів продажу?

5. Який звіт є основним джерелом інформації для аналізу прибутковості:

- а) баланс;
- б) звіт про фінансові результати;
- в) звіт про рух грошових коштів?

6. Що таке платоспроможність підприємства:

- а) здатність залучати нових клієнтів;
- б) здатність виконувати свої короткострокові зобов'язання;
- в) здатність оптимізувати витрати?

7. Як розраховують коефіцієнт фінансової стійкості:

- а) власний капітал / загальні активи;
- б) чистий прибуток / оборотні активи;
- в) дебіторська заборгованість / кредиторська заборгованість?

8. Що відображає звіт про рух грошових коштів:

- а) склад активів і пасивів;
- б) грошові потоки за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю;
- в) рівень прибутковості?

9. Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує:

- а) здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок більш ліквідної частини поточних активів;
- б) здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок вільних коштів і короткострокових фінансових вкладень;

в) здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок усіх поточних активів.

10. Що таке ділова активність підприємства:

- а) рівень залучення нових інвесторів;
- б) інтенсивність використання ресурсів для генерування доходу;
- в) здатність погашати довгострокові зобов'язання?

11. Що є складовою фінансової стійкості підприємства:

- а) рівень технологічного розвитку;
- б) співвідношення власного і позичкового капіталу;
- в) якість управління персоналом?

12. Що таке фінансовий леверидж:

- а) збільшення рентабельності за рахунок використання позичкового капіталу;
- б) метод управління витратами;
- в) спосіб підвищення ліквідності?

13. Що таке коефіцієнт фінансової незалежності:

- а) відношення власного капіталу до загальної суми активів;
- б) відношення зобов'язань до доходу;
- в) відсоток чистого прибутку?

14. Яку форму звітності використовують для аналізу ліквідності:

- а) баланс;
- б) звіт про рух грошових коштів;
- в) звіт про фінансові результати?

15. Що є основою для визначення коефіцієнта заборгованості:

- а) відношення власного капіталу до зобов'язань;
- б) відношення зобов'язань до активів;
- в) відношення доходів до витрат?

Завдання 3.2

Використовуючи дані фінансової звітності ПП "Спейс" (табл. 2.7 та 2.8), визначте показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.7

Фрагмент балансу ПП "Спейс", тис. грн

Показники		Значення	
	Код рядка	на початку періоду, тис. грн	на кінець періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Усього за розділом I	1095	96 098,80	98 393,40
II. Оборотні активи			
Усього за розділом II	1195	187 967,80	213 805,20
Баланс	1300	284 066,60	312 198,60
Пасив			
I. Власний капітал			
Усього за розділом I	1495	68 707,80	81 201,60
II. Довгострокові зобов'язання			
Усього за розділом II	1595	1 395,54	802,66
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Усього за розділом III	1695	191 963,26	191 194,34
Баланс	1900	284 066,60	312 198,60

Таблиця 2.8

Фрагмент звіту про фінансові результати ПП "Спейс", тис. грн

Статті	За звітний період
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	200 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	120 000
Валовий:	
прибуток	80 000
Фінансові результати від операційної діяльності:	
прибуток	70 000
Чистий фінансовий результат	
прибуток	50 500

Необхідно визначити: рентабельність за операційним прибутком; рентабельність необоротних активів; рентабельність власного капіталу. Зробити висновок щодо ефективності функціонування підприємства.

Завдання 3.3

У табл. 2.9 подано показники двох підприємств-конкурентів. Треба визначити запас фінансової міцності кожної з підприємств.

Таблиця 2.9

Фінансові показники діяльності підприємств-конкурентів

Показники	Підприємство А	Підприємство Б
Виторг від реалізації, тис. грн	38 000	279 000
Змінні витрати, тис. грн	20 946	15 454
Постійні витрати, тис. грн	9 454	8 525

Визначити, яке із двох підприємств виявиться стійкішим в умовах економічного спаду та скорочення обсягу продажів.

Завдання 3.4

Оптова ціна підприємства ТОВ "Крок" становить 12,0 грн за одиницю продукції, а умовно-змінні витрати на одиницю продукції – 5,75 грн. У звітному періоді за умови обсягу реалізації у 254 000 одиниць продукції підприємство отримує прибуток у розмірі 453,3 тис. грн. У плановому періоді структура витрат підприємства не зміниться.

Визначте параметри точки беззбитковості для ТОВ "Крот" та запас його фінансової міцності на підставі таких даних.

Завдання 3.5

Ураховуючи П(С)БУ 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" складіть звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) підприємства ТОВ "Книгарня", якщо відомо, що протягом звітного періоду досягло таких фінансово-економічних показників, тис. грн: прямі матеріальні витрати – 50 000; прямі витрати на оплату праці виробничого персоналу – 10 500; амортизація ОЗ виробництва – 500; витрати з виплати відсотків – 1 000; виручка від реалізації з ПДВ – 100 000; доходи від продажу приміщення офісу підприємства – 30 000; адміністративні витрати – 1 000, витрати на збут – 1 500.

Для формування звіту про фінансові результати підприємства рекомендовано використовувати табл. 2.10.

Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)

Статті	Код рядка	За звітний період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	2000	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг)	2050	
Валовий: прибуток	2090	
збиток	2095	
Інші операційні доходи	2120	
Адміністративні витрати	2130	
Витрати на збут	2150	
Інші операційні витрати	2180	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	
збиток	2195	
Дохід від участі в капіталі	2200	
Інші фінансові доходи	2220	
Інші доходи	2240	
Фінансові витрати	2250	
Втрати від участі в капіталі	2255	
Інші витрати	2270	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	
збиток	2295	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	
збиток	2355	

Тема 4. Визначення ефективності виробничо-технологічної системи підприємства

Мета: визначення сутності виробничо-технологічної системи підприємства, методів оцінювання вартості та ефективності використання виробничо-технологічної бази підприємства, а також обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання основних засобів підприємства, визначення рівня технологічного забезпечення.

Рекомендована література: основна [1; 3]; додаткова [8; 10; 13].

Завдання 4.1

На підставі даних табл. 2.11 про діяльність підприємства з виробництва м'яких меблів "Платан" проведіть аналіз ефективності використання основних засобів підприємства. Заповніть табл. 2.11 та зробіть висновок щодо ефективності функціонування підприємства.

Таблиця 2.11

Вихідні дані

Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	60 000	65 000		
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	73 000	75 000		
Фондовіддача, грн / грн				
Фондомісткість, грн / грн				

Завдання 4.2

На підставі даних таблиці про діяльність поліграфічного підприємства "Астон" проведіть діагностику ефективності використання основних засобів підприємства. Заповніть табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані

Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	35 000	38 000		
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17 100	18 300		
Вартість машин та устаткування, тис. грн	5 200	7 150		
Фондовіддача основних засобів, грн / грн				
Фондовіддача активної частини основних засобів, грн / грн				
Фондомісткість, грн / грн				
Співвідношення приросту основних засобів у розрахунку на 1 % приросту продукції				

Визначте такі показники та дайте їх характеристику:
 фондівддачу основних засобів та активної їх частини;
 фондомісткість;
 відхилення та приріст виручки, середньорічної вартості основних виробничих засобів, фондівддачі та фондомісткості;
 співвідношення приросту основних виробничих засобів у розрахунку на 1 % приросту продукції;
 відносну економію (перевитрати) основних засобів.

Завдання 4.3

На підставі даних таблиці про діяльність підприємства з виробництва м'яких меблів "Платан" проведіть аналіз ефективності використання основних засобів підприємства. Заповніть табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Вихідні дані

Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	60 000	65 000		
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	73 000	75 000		
Фондівддача, грн / грн				
Фондомісткість, грн / грн				
Співвідношення приросту основних засобів у розрахунку на 1 % приросту продукції				

Визначте такі показники:
 фондомісткість;
 фондівддачу;
 відхилення та приріст виручки, середньорічну вартість основних виробничих засобів, фондівддачі та фондомісткості;
 співвідношення приросту основних виробничих засобів у розрахунку на 1 % приросту продукції;
 відносну економію (перевитрати) основних засобів.

Завдання 4.4

Використовуючи дані табл. 2.14, визначте показники ефективності та стану основних засобів підприємства ТОВ "Віват", а саме: коефіцієнт зношування, коефіцієнт придатності, фондівіддачу, фондомісткість, рентабельність основних засобів.

Таблиця 2.14

Дані щодо використання та технічного стану основних засобів

Показники	Попередній період	Звітний період
Обсяг товарної продукції, тис. грн	18 500	25 000
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13 450	15 350
Операційний прибуток, тис. грн	5 650	10 300
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	20 500	25 800
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	8 300	21 400

Необхідно визначити:

показники ефективності та стану основних засобів підприємства;
зробити висновок щодо технічного стану підприємства.

Завдання 4.5

Приватне акціонерне товариство "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" розташоване на території села Сугарівське Красноградського району Харківської області. ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" було створене 1996 року. Основними видами діяльності приватного акціонерного товариства "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" є вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур, вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів та інших однорічних і дворічних культур, розведення свиней, великої рогатої худоби молочних порід, буйволів, коней, овець, кіз та інших тварин, допоміжна діяльність у рослинництві, допоміжна діяльність у тваринництві, післяурожайна діяльність та оброблення насіння для відтворення. На основі даних, поданих у фінансовій звітності ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки", а саме: у балансі ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (додаток В) та звіті про фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (додаток Г) визначте показники ефективності

та стану основних засобів підприємства; майновий стан підприємства за допомогою поданих таблиць та показників оцінювання майнового стану. Зробіть висновки. Для оцінювання майнового стану ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" рекомендовано використовувати табл. 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Загальне оцінювання вартості майна підприємства

Показники	На початок року	На кінець року	Абсолютне відхилення
Усього майна			
У тому числі:			
основні засоби			
% до майна			
оборотні кошти			
% до майна			
З них:			
матеріальні оборотні кошти			
% до оборотних коштів			
грошові кошти та їх еквіваленти			
% до оборотних коштів			

Таблиця 2.16

Оцінювання складу майна підприємства за структурними складовими

Структурні складові майна підприємства	На початок року		На кінець року		Абсолютне відхилення	
	сума	частка, %	сума	частка, %	за сумою	за часткою
Усього майна						
У тому числі: неможливі основні засоби						
можливі (оборотні) кошти						

Тема 5. Діагностування маркетингової системи підприємства

Мета: визначення поняття маркетингової системи підприємства, структури маркетингової системи та її функції. Вибір кількісного підходу до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства, аналіз методики якісного оцінювання маркетингової діяльності підприємства та визначення рівня маркетингового потенціалу підприємства.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [6; 9; 11].

Завдання 5.1

Проаналізувати конкурентне середовище підприємств-виробників молочної продукції певної області (Харківської, Київської, Львівської, Полтавської чи іншої області) та дати відповіді на такі питання:

До якої ринкової структури належить ринок молокопродуктів?

Як змінились характеристики продукту галузі?

Як змінювалась структура учасників галузі?

Чи існують вхідні бар'єри в галузь молочної продукції? Якщо так, то які саме?

Яку роль відіграє інноваційна діяльність для підприємств-конкурентів?

Завдання 5.2

Провести діагностику певної галузі (хлібобулочних виробів, молокопродукції, кондитерських виробів тощо), користуючись методикою М. Портера. Здійснити діагностичні процедури у такій послідовності:

Профіль галузі, її загальна характеристика.

Оцінювання рушійних сил розвитку галузі.

Оцінювання сил конкуренції.

Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників.

Аналіз найближчих конкурентів.

Визначення провідних факторів успіху, їх оцінювання.

Перспективи розвитку галузі.

Завдання 5.3

Підприємство ТОВ "Укрком" займається виробництвом вікон. Планові та фактичні показники надходження виручки від реалізації продукції підприємства подано в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Планова виручка ТОВ "Укрком", тис. грн

Періоди	Планова виручка
Січень	2 425
Лютий	2 390
Березень	2 495
Квітень	2 535
Травень	2 560
Червень	2 625
Липень	
Серпень	
Вересень	
Жовтень	
Листопад	
Грудень	

Визначте, використовуючи метод ковзаючої середньої, очікуваний (плановий) обсяг виручки від реалізації продукції ТОВ "Укрком" на третій та четвертий квартали поточного року.

Завдання 5.4

За даними, поданими в табл. 2.18, визначити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства за "багатокутником" (з урахуванням вагомості показників – визначити самостійно) та оцінити його в майбутньому з урахуванням подальших змін.

Таблиця 2.18

Вихідні дані для оцінювання конкурентоспроможності товарів

Показник конкурентоспроможності товару	Абсолютні значення показників		
	за нормативом	для товару від іншого виробника	для товару, що оцінюється
Інтегральний показник якості товару за нормативний термін служби (10 років), одиниця корисного ефекту	15 500	16 400	14 000
Ціна товару, грн	900	950	820
Інтегральний показник якості сервісу споживачів товару, частки одиниці	1,00	0,98	0,90
Витрати на експлуатацію товару за 10 років, грн	5 000	4 750	7 200

Підприємство планує за рахунок використання у виробництві нових матеріалів довести корисний ефект від споживання свого товару до рівня стандарту та скоротити експлуатаційні витрати споживача на 15 %. Зробити висновки.

Завдання 5.5

Підприємство ТОВ "АДАМАНТ" планує продати три види товарів. Показники, які плануються, подані в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Вихідні дані для розрахунків

№ з/п	Показники	Одиниця вимірювання	Товари		
			А	Б	В
1	Середні змінні витрати	грн / шт.	15,0	16,3	15,1
2	Постійні витрати	грн	980 000		
3	Рентабельність продукції	%	32,0	33,0	35,0
4	Обсяг продажу	тис. шт.	15,0	12,0	25,0

Визначити, за якою ціною підприємству ТОВ "АДАМАНТ" варто продавати ці товари?

Завдання 5.6

На підставі даних, вказаних у табл. 2.20, оцінити конкурентоспроможність верстатів вітчизняного виробництва. Зробити висновок про напрями щодо підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Таблиця 2.20

Вихідні дані для розрахунків

Параметри верстата	Модель, виробник					Вагомість показника
	Б-20, Корея	Г-51, Румунія	Г-52, Румунія	К-40, Україна	К-35, Україна	
Виліт шпинделя, мм	1 250	1 320	1 580	1 560	1 525	0,2
Потужність двигуна, кВт	3	4,1	4	5,5	5,5	0,15
Кількість ступенів частот обертання	12	18	18	24	24	0,2
Кількість подач	8	8	8	24	24	0,3
Вага верстата, кг	3 800	3 550	4 000	4 000	4 170	0,15
Ціна верстата, грн	650 000	750 000	780 000	790 000	620 000	—

Завдання 5.7

На ринку виробників кондитерських виробів України провідними є 15 кондитерських фабрик. Основне суперництво відбувається саме між ними. За даними табл. 2.21: розрахувати індекс концентрації й оцінити рівень концентрації у галузі; розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана і оцінити рівень ринкової влади у галузі.

Таблиця 2.21

Вихідні дані для розрахунків

Провідні виробники кондитерських виробів		
№ з/п	Фірма-виробник	Обсяг виробництва, т
1	Вінницька КФ	40 990
2	"Світоч", м. Львів	38 648
3	КФ ім. К. Маркса, м. Київ	31 156
4	Маріупольська КФ	26 664
5	Харківська бісквітна фабрика	24 270
6	Дніпропетровська КФ	23 943
7	Кременчуцька КФ	23 495
8	"Київ-Конті", м. Донецьк	21 674
9	"А.В.К.", м. Донецьк	19 614
10	Тростянецька КФ	17 925
11	"А.В.К.", м. Луганськ	17 116
12	"Полтавакондитер"	15 971
13	КФ "Одеса", м. Одеса	15 615
14	"Житомирські ласощі"	12 673
15	Запорізька КФ	11 730

Завдання 5.8

На підставі даних, вказаних у табл. 2.22, оцінити конкурентоспроможність верстатів моделей А, В, С, D, Е.

Таблиця 2.22

Вихідні дані для розрахунків

Параметри верстата	Модель					Вагомість показника
	А	Б	С	D	Е	
1	2	3	4	5	6	7
Виліт шпинделя, мм	2 010	1 820	1 470	1 550	1 230	0,30
Потужність двигуна, кВт	2,9	3,8	4	5,1	5,3	0,15

1	2	3	4	5	6	7
Кількість ступенів частот обертання	17	21	24	24	28	0,20
Кількість подач	10	9	8	13	16	0,10
Вага верстата, кг	4 700	3 640	3 150	4 400	5 200	0,25
Ціна верстата, тис. грн	5 200	6 400	4 800	6 100	6 000	–

Зробити висновок про напрями щодо підвищення конкурентоспроможності кожного з них.

Завдання 5.9

Планові та фактичні показники надходження виручки від реалізації продукції підприємства ТОВ "Спец" подані в табл. 2.23. Фактор згладжування визначений на рівні 0,16.

Таблиця 2.23

Виручка від реалізації продукції "Спец"

Періоди	Планова виручка, тис. грн	Фактична виручка, тис. грн
Січень	1 325,0	1 198,5
Лютий	1 290,0	1 235,8
Березень	1 395,0	1 241,8
Квітень	1 435,0	1 445,2
Травень	1 460,0	1 451,5
Червень	1 525,0	1 535,4
Липень		
Серпень		
Вересень		
Жовтень		
Листопад		
Грудень		

Визначте, використовуючи метод експоненційного згладжування, очікуваний (плановий) обсяг виручки від реалізації продукції ТОВ "Спец" на третій і четвертий квартал поточного року.

Завдання 5.10

За даними табл. 2.24 порівняти технічні та економічні параметри двох мікрохвильових печей. Обчислити одиничні, групові та інтегральний

показники конкурентоспроможності. Який з виробів є більш конкурентоспроможним? Обґрунтувати відповідь.

Таблиця 2.24

Вихідні дані для розрахунків

Показники	Вироби		Базовий виріб
	SAMSUNG	LG	
Технічні:			
об'єм камери, дм ³	20	22	22
термін служби, років	18	20	20
вага нетто, кг	16	14	13
потужність, Вт	1 400	1 500	1 550
дизайн, бали	6	7	8
гарантійний термін, років	3	4	4
Економічні, грн:			
роздрібна ціна	6 800	8 300	7 000
вартість доставки	80	100	80
витрати на ремонт	1 500	1 000	1 000
витрати на електроенергію	300	250	250

Як можна підвищити конкурентоспроможність кожного з виробів, не змінюючи їх технічні параметри?

Завдання 5.11

За даними табл. 2.25 порівняти технічні та економічні параметри двох побутових приладів – холодильників. Обчислити одиничні, групові та інтегральні показники конкурентоспроможності. Який з виробів є більш конкурентоспроможним? Обґрунтувати відповідь.

Таблиця 2.25

Вихідні дані для розрахунків

Показники	Вироби		Базовий виріб
	Норд	Ардо	
Технічні:			
об'єм камери, л	220	240	240
Термін служби, років	17	15	18
енергоспоживання, кВт год / рік	230	200	210
дизайн, бали	7	6	20
гарантійний термін, років	2	3	8
Економічні, тис. грн:			
роздрібна ціна	25	30	26
вартість доставки	1	1,5	1,5
витрати на електроенергію	10	8	9

Як можна підвищити конкурентоспроможність кожного з виробів, не змінюючи їх технічні параметри?

Змістовий модуль 2. Діагностування управління людськими ресурсами та розроблення рекомендацій за результатами комплексної діагностики

Тема 6. Аналіз системи управління персоналом

Мета: визначення системи управління персоналом підприємства, принципів і методів побудови системи управління персоналом. Аналіз системи мотивації на підприємстві та оцінювання якісного складу робочої сили. Обґрунтування показників ефективності управління персоналом та руху робочої сили, оцінювання інноваційного потенціалу працівників підприємства.

Рекомендована література: основна [1; 3]; додаткова [6; 9; 14].

Завдання 6.1

Виручка від реалізації продукції машинобудівного підприємства "Атлант" у базовому році становила 78 000 тис. грн у звітному – 89 000 тис. грн. Чисельність виробничого персоналу у базовому році – 420 осіб, у звітному – 442 осіб. Фонд оплати праці виробничого персоналу у базовому році становив 8 000 тис. грн, у звітному – 8 100 тис. грн.

Провести діагностику ефективності використання кадрового потенціалу підприємства та стану витрачання фонду оплати праці.

Визначити:

показники виробітку продукції на одного працюючого, простежити їх динаміку в аналізованому періоді;

співвідношення приросту чисельності персоналу в розрахунку на 1 % приросту продукції;

відносну економію (перевитрати) трудових ресурсів;

відносну економію фонду оплати праці.

Завдання 6.2

На підприємстві ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" згідно зі штатним розкладом працює 56 осіб. На ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" за досліджуваний період відбувається оновлення складу

працівників. Сільське господарство ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" – перша галузь матеріального виробництва за обсягами із зайнятості трудових ресурсів.

Використовуючи дані табл. 2.26 – 2.28, визначте показники ефективності, показники руху використання трудових ресурсів підприємства та проведіть оцінювання витрат на оплату праці.

Таблица 2.26

Склад персоналу підприємства, осіб

Категорії персоналу	Попередній період	Звітний період
Промислово-виробничий персонал	77	54
у тому числі: робочі	62	43
керівники	5	5
спеціалісти	9	5
службовці	1	1
Непромисловий персонал	3	2
Усього персоналу	80	56

Таблица 2.27

Аналіз показників руху робочої сили на підприємстві

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Облікова кількість працівників на початок періоду	80	49		
Прийнято працівників, осіб	30	30		
Вибуло працівників всього, осіб, у тому числі:	61	38		
вибуло працівників за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідальність займаній посади, осіб	61	38		
вибуло працівників з причин скорочення штату, осіб	–	–		
Облікова кількість працівників на кінець періоду	49	41		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	80	56		

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту робочої сили з прийому				
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття				
Коефіцієнт загального обороту робочої сили				
Коефіцієнт плинності кадрів				

Таблиця 2.28

Аналіз ефективності праці на підприємстві

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Товарна продукція, тис. грн	32 989	46 992		
Товарна продукція, т	10 862,94	8 689,49		
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	80	56		
у тому числі:				
промислово-виробничий персонал	77	54		
робочих	62	43		
Річна продуктивність праці, тис. грн / осіб: одного працюючого				
одного робітника промислово-виробничий персонал				
одного робочого				
Річна продуктивність праці, т / осіб: одного працюючого				
одного робітника промислово-виробничий персонал				
одного робочого				
Фонд оплати праці, тис. грн	10 753	11 239		
Середньорічна заробітна плата, тис. грн / осіб				

Завдання 6.3

Хлібзавод "Колос" – сучасне підприємство з автоматизованим виробництвом. На підставі даних табл. 2.29 проведіть діагностику ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.29

Вихідні дані для розрахунків

Показники	Рік 1	Рік 2	Відхи- лення, %	При- ріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	27 500	33 400		
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	117	1 265		
Фонд оплати праці робітників, тис. грн	1 410	2 600		
Виріток на одного робітника, тис. грн				
Обсяг продукції на 1 грн оплати праці, грн				
Співвідношення приросту чисельності робітників у розрахунку на 1 % приросту продукції				

Визначте такі показники:

виріток продукції на одного робітника;

обсяг продукції на 1 грн оплати праці;

відхилення та приріст виручки, чисельності робітників, виробітку продукції на одного робітника, фонду оплати праці робітників, обсягу продукції на 1 грн оплати праці;

співвідношення приросту чисельності робітників у розрахунку на 1 % приросту продукції;

відносну економію (перевитрати) робітників;

відносну економію (перевитрати) фонду оплати праці.

Завдання 6.4

Проведіть діагностику ефективності використання трудових ресурсів шкіргалантерейного підприємства "Подоланка" на підставі даних табл. 2.30. Заповніть таблицю.

Таблиця 2.30

Вихідні дані для розрахунків

Показники	Рік 1	Рік 2	Відхи- лення, %	При- ріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	45 300	48 800		
Чисельність виробничого персоналу, осіб	165	240		
Фонд оплати праці виробничого персоналу, тис. грн	1 100	1 200		
Виріток на одного працюючого, тис. грн				
Обсяг продукції на 1 грн оплати праці				
Співвідношення приросту чисельності працюючих у розрахунку на 1 % приросту продукції				

Визначте такі показники:

виріток на одного працюючого;

обсяг продукції на 1 грн оплати праці;

відхилення та приріст виручки, чисельності виробничого персоналу, фонду оплати праці виробничого персоналу, виробітку обсягу продукції на 1 грн оплати праці;

співвідношення приросту чисельності працюючих у розрахунку на 1 % приросту продукції;

відносну економію (перевитрати) виробничого персоналу;

відносну економію (перевитрати) фонду оплати праці.

Тема 7. Визначення стану логістичної системи підприємства

Мета: визначення логістики, видів логістичних систем та принципів її утворення на підприємстві. Аналіз середнього запасу на складі та частка запасів в обігу, логістичних витрат на одиницю товарообігу, оцінювання параметрів товарообігу, готовності до поставки, витрат на пов'язаний капітал. Визначення дисципліни поставок та роботи складу.

Рекомендована література: основна [1 – 3]; додаткова [5; 9; 12].

Завдання 7.1

Кондитерська фабрика у базовому році отримала виручку від реалізації продукції – 29 000 тис. грн, у звітному – 32 000 тис. грн. Матеріальні витрати у базовому році склали 20 400 тис. грн, у звітному – 22 800 тис. грн.

Провести діагностику стану ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. Розрахувати:

рівень матеріаломісткості та матеріаловіддачі підприємства, простежити динаміку даних показників;

співвідношення приросту матеріальних витрат у розрахунку на 1 % приросту продукції:

відносну економію (перевитрати) матеріальних ресурсів.

Завдання 7.2

На підставі даних табл. 2.31 про діяльність лакофарбного підприємства "Естер" проведіть діагностику ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.31

Вихідні дані для розрахунків

Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	85 000	87 000		
Матеріальні витрати (МВ), тис. грн	49 000	56 000		
Матеріаловіддача, грн / грн				
Матеріаломісткість, грн / грн				
Співвідношення приросту МВ у розрахунку на 1 % приросту продукції				

Визначте такі показники:

матеріаломісткість;

матеріаловіддачу;

відхилення та приріст виручки від реалізації, матеріальних витрат, матеріаловіддачі та матеріаломісткості;

співвідношення приросту матеріальних витрат (МВ) у розрахунку на 1 % приросту продукції;

відносну економію (перевитрати) МВ.

Завдання 7.3

На підставі даних табл. 2.32 про діяльність підприємства з виробництва електротехнічних приладів "Люкс" проведіть діагностику ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.32

Вихідні дані для розрахунків

Показники	Рік 1	Рік 2	Відхилення, %	Приріст
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	65 000	67 000		
Матеріальні витрати (МВ), тис. грн	39 000	46 000		
Матеріаловіддача, грн / грн				
Матеріаломісткість, грн / грн				
Співвідношення приросту МВ у розрахунку на 1 % приросту продукції				

Визначте такі показники: матеріаломісткість; матеріаловіддачу; відхилення та приріст виручки від реалізації, матеріальних витрат, мате-

ріаловіддачі та матеріаломісткості; співвідношення приросту матеріальних витрат (МВ) у розрахунку на 1 % приросту продукції; відносну економію (перевитрати) МВ.

Завдання 7.4

На підприємстві використовується 520 одиниць матеріалу в місяць, вартість кожного замовлення дорівнює 350 грн, вартість зберігання кожної одиниці матеріалу – 25 грн. Необхідно відповісти на запитання:

1. Чому дорівнює оптимальний розмір замовлення?
2. Скільки замовлень слід робити в місяць?
3. Як часто необхідно робити кожне замовлення?

Під час розв'язання слід використовувати формулу моделі Уілсона.

Завдання 7.5

На основі даних, поданих у фінансовій звітності ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки", а саме: у балансі ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (див. додаток В) та звіті про фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (див. додаток Г) визначте динаміку оборотного капіталу ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки". Зробіть висновки щодо системи управління оборотним капіталом підприємства.

Для оцінювання системи управління оборотним капіталом ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" рекомендовано використовувати такі табл. 2.33 та 2.34.

Таблиця 2.33

Структура оборотного капіталу підприємства

Структурні елементи	Структура оборотного капіталу		Структура оборотних фондів		Структура фондів обігу	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Виробничі запаси	13 261		13 261		–	
Поточні біологічні активи	4 005		4 005		–	
Незавершене виробництво	13 090		13 090		–	
Витрати майбутніх періодів	424		424		–	

1	2	3	4	5	6	7
I. Усього оборотних фондів	30 780		30 780		–	
Готова продукція	3 919		–		3 919	
Товари	3		–		3	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги	1 863		–		1 863	
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3		–		3	
Інша поточна дебіторська заборгованість	20		–		20	
Поточні фінансові інвестиції	–		–		–	
Грошові кошти та їх еквіваленти	36		–		36	
Інші оборотні активи	353		–		353	
II. Усього фондів обігу	6 197		–		6 197	
III. Оборотний капітал	36 977		–		–	

Таблиця 2.34

Аналіз ефективності використання оборотного капіталу підприємства

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт обороту, обертів				
Коефіцієнт завантаженості, грн / грн				
Тривалість одного обороту, днів				
Матеріаловіддача, грн / грн				
Матеріаломісткість, грн / грн				

Завдання 7.6

Промислове підприємство в одному з технологічних процесів використовує деталь виду АМ-1. Ці деталі закуповують у зовнішнього постачальника. Попит підприємства на деталі виду АМ-1 періодично змінюється, проте наближено його можна описати за допомогою нормального розподілу з середнім значенням, що дорівнює 100 деталей на добу. Середньоквадратичне відхилення попиту становить 10 деталей на добу.

Вартість однієї деталі дорівнює 10 грн. Як було домовлено, за кожне замовлення постачальник править платню у розмірі 300 грн. Термін здійснення замовлення постачальника фіксований і дорівнює 8 діб. Згідно з прогнозами фахівців підприємства витрати на зберігання становлять 20 % від середньорічної вартості запасів. Компанія працює 5 діб у тижні протягом 50-ти тижнів у році.

Яку кількість деталей повинна замовляти підприємство щоразу і яким повинен бути рівень повторного замовлення, якщо нестача запасів у середньому більш ніж у 20 циклах (5 %) небажана для компанії? Який обсяг резервів є раціональним?

Тема 8. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та посилення позицій на ринку

Мета: основні напрями підвищення ефективності діяльності підприємства. Особливості розроблення комплексних планів із покращення показників діяльності підприємства, визначення резервів підприємства на основі бізнес-діагностики. Визначення загальної ефективності діяльності підприємства та виокремлення "слабких місць". Аналіз можливих напрямів заходів із реалізації прихованих резервів.

Рекомендована література: основна [1; 2]; додаткова [8; 10; 14].

Завдання 8.1

ТОВ "Диво" займається продажем комп'ютерних ігор. Будучи фінансовим контролером підприємства, ви розрахували ряд коефіцієнтів за роки, що закінчилися. Ви також маєте інформацію про середньогалузеві показники, необхідні для порівняння. Ви розрахували такі коефіцієнти (табл. 2.35).

Таблиця 2.35

Фінансові показники діяльності ТОВ "Диво"

Показники	Попередній період	Звітний період	Середньогалузеві показники
1	2	3	4
Прибутковість інвестованого капіталу	19 %	19 %	19 %
Прибутковість власного капіталу	24 %	21 %	16 %

1	2	3	4
Маржа валового прибутку	23 %	25 %	20 %
Маржа чистого прибутку	14 %	12 %	9 %
Коефіцієнт покриття	1,6	1,8	1,4
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8	0,8	0,8
Строк погашення дебіторської заборгованості	32 дні	26 днів	29 днів
Строк погашення кредиторської заборгованості	63 дні	42 дні	42 дні
Оборотність запасів	68 днів	72 дні	72 дні

Прокоментуйте ступінь важливості цих коефіцієнтів, висвітлюючи їхній вплив на стратегію управління підприємством у наступні роки. Ваші коментарі повинні бути викладені з погляду акціонерів, власників та внутрішнього менеджменту підприємства ТОВ "Диво".

Завдання 8.2

На основі даних, поданих у фінансовій звітності ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки", а саме: у балансі ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (див. додаток В) та звіті про фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (див. додаток Г) визначте розмір власних оборотних коштів підприємства, рентабельність капіталу та оцініть ефективність залучення капіталу на підприємстві. Зробіть висновки щодо джерел формування капіталу підприємства. Для оцінювання власних оборотних коштів підприємства рекомендовано використовувати табл. 2.36.

Таблиця 2.36

Розмір власних оборотних коштів підприємства

Формула розрахунку данні балансу підприємства (Ф. 1 – додаток В)	Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн		Відхилення	
	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютне, тис. грн	відносне, %
1	2	3	4	5
рядок 1195 – рядок 1695				
рядок 1195 – (рядок 1595 + рядок 1695)				

1	2	3	4	5
рядок 1495 – (рядок 1095 – рядок 1040)				
рядок 1495 + рядок 1595 – рядок 1095				
рядок 1495 – рядок 1095				

Завдання 8.3

На підставі поданого в табл. 2.37 балансу підприємства "Кнопка" необхідно: розрахувати власні оборонні засоби; обчислювати поточні фінансові потреби; визначити потенційний надлишок / дефіцит грошових засобів; розрахувати реальний надлишок / дефіцит грошових засобів; якщо буде виявлений дефіцит, розрахувати необхідно короткотермінового кредиту.

Таблиця 2.37

Баланс підприємства, тис. грн

АКТИВ		ПАСИВ	
Основні активи	13 500	Власні засоби	12 000
Запаси сировини	1 200	Резерви	1 000
Незавершене виробництво	1 300	Довгострокова заборгованість	5 000
Короткострокові фінансові вкладення	1 500	Короткострокова банківська заборгованість	3 000
Дебіторська заборгованість	2 800	Кредиторська заборгованість	3 200
Грошові засоби	1 400		
Запаси готової продукції	1 300		
Інші поточні активи	1 200		
БАЛАНС	24 200	БАЛАНС	24 200

Завдання 8.4

Користуючись даними табл. 2.38, зробити висновки щодо платоспроможності підприємства.

Оцінювання ліквідності підприємства, тис. грн

Найменування позиції	Звітні дати		
	01.01.2022 р.	01.01.2023 р.	01.01.2024 р.
Виробничі запаси	996 900	2 609 300	3 299 900
Незавершене виробництво	180 900	308 200	450 200
Готова продукція	991 900	1 958 400	3 730 800
Дебіторська заборгованість	154 600	5 891 700	18 793 000
Аванси постачальникам	154 000	90 000	125 100
Грошові кошти	77 500	1 735 100	720 000
Інші оборотні активи	1 717 900	515 600	569 400
Короткострокові кредити	186 800	122 100	0
Кредиторська заборгованість	844 100	2 750 100	13 882 900
Аванси покупців	131 200	1 930 100	34 604
Розрахунки з бюджетом	173 700	266 600	574 100
Розрахунки з персоналом	115 200	154 000	177 700
Інші поточні пасиви	290 100	652 400	5 434 300

Завдання 8.5

На основі даних, поданих у фінансовій звітності ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки", а саме: у балансі ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (див. додаток В) та звіті про фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ "Сахновщинське ім. М. О. Ключки" (див. додаток Г) необхідно провести фінансову діагностику підприємства.

Зробити висновки щодо існуючого становища підприємства та запропонувати заходи щодо вдосконалення ефективності діяльності підприємства.

Рекомендована література

Основна

1. Атюшкіна В. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / В. В. Атюшкіна, Я. В. Бурко, Р. А. Галагаш. – Київ : Аграр Медиа Груп, 2018. – 234 с.
2. Городня Т. А. Економічна та фінансова діагностика : навч. посіб. / Т. А. Городня. – Львів : Магнолія 2006, 2021. – 284 с.
3. Дикань В. Л. Економічна діагностика : підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

Додаткова

4. Косова Т. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. / Т. Косова, П. Сухарев, Л. Ващенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 528 с.
5. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика : навчальний посібник для ВНЗ / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майрова. – Львів : Новий світ-2000, 2021. – 452 с.
6. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 456 с.
7. Міщук Г. Ю. Економічний аналіз : навч. посіб. / Г. Ю. Міщук, Т. М. Джигар, О. О. Шишкіна. – Рівне : НУВГП, 2017. – 156 с.
8. Потенціал і розвиток бізнесу : навч. посіб. / за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. – Луцьк : Вежа-Друк, 2019. – 312 с.
9. Сарай Н. І. Економічна діагностика : навч. посіб. / Н. І. Сарай. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.
10. Синькевич Н. І. Економічний аналіз : курс лекцій / Н. І. Синькевич. – Тернопіль : ТНТУ імені І. Пулюя, 2018. – 97 с.
11. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. С. Черниш. – Київ : ЦУЛ, 2019. – 312 с.
12. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика : практикум / Г. О. Швиданенко. – Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2015. – 160 с.
13. Школьник І. О. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / за заг. ред. І. О. Школьник. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.

14. Шкроміда В. В. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : посібник / В. В. Шкроміда, М. М. Василюк, Т. М. Гнатюк. – Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2016. – 219 с.

Інформаційні ресурси

15. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

16. Державна служба статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.

19. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

20. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

21. Сайт ПНС ім. С. Кузнеця. Методичне забезпечення з навч. дисципліни "Бізнес діагностика" [Електронний ресурс] / М. П. Мартіянова, Г. О. Селезньова. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=4921>.

Додатки

Додаток А

Баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня звітного періоду

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	68	50
первісна вартість	1001	184	190
накопичена амортизація	1002	116	140
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 229	2 064
Основні засоби	1010	5 933	5 794
первісна вартість	1011	36 376	38 131
знос	1012	30 443	32 337
Відстрочені податкові активи	1045	30	30
Усього за розділом I	1095	8 260	7 938
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	372	428
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 890	1 855
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89	30
з бюджетом	1135	0	38
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	1 114	9 422
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17	88
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 359	187
Рахунки в банках	1167	1 359	187
Витрати майбутніх періодів	1170	17	22
Інші оборотні активи	1190	42	388
Усього за розділом II	1195	10 900	12 458
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	19 160	20 396

Закінчення додатка А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	–	–
Капітал у дооцінках	1405	228	282
Додатковий капітал	1410	3 765	3 765
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	0
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	3 993	4 047
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 499	1 170
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	1 499	1 170
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	583	2736
розрахунками з бюджетом	1620	212	179
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	116	17
розрахунками з оплати праці	1630	444	63
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	11 975	11 955
Поточні забезпечення	1660	324	202
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	14	27
Усього за розділом III	1695	13 668	15 179
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	19 160	20 396

**Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
за звітний період**

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9908	20986
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(31768)	(23131)
Валовий: прибуток	2090	–	–
збиток	2095	(21860)	(2145)
Інші операційні доходи	2120	103	77
Адміністративні витрати	2130	(3155)	(2195)
Витрати на збут	2150	(–)	(–)
Інші операційні витрати	2180	(400)	(334)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	–	–
збиток	2195	(25312)	(4597)
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–
Інші фінансові доходи	2220	–	–
Інші доходи	2240	500	–
Фінансові витрати	2250	(–)	(–)
Втрати від участі в капіталі	2255	(–)	(–)
Інші витрати	2270	(5)	(–)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	–	–
збиток	2295	(24817)	(4597)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	–	–
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	–	–
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	–	–
збиток	2355	(24817)	(4597)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	54	20
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	–	–
Інший сукупний дохід	2445	–	–
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	54	20
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	–	–
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	54	20
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(24 763)	(4 577)

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	9 211	7 302
Витрати на оплату праці	2505	17 297	12 239
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 682	2 538
Амортизація	2515	1 252	999
Інші операційні витрати	2520	3 881	2 579
Разом	2550	35 323	25 657

**Баланс (звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня звітного періоду**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	132	132
Основні засоби	1010	13 567	12 443
первісна вартість	1011	24 859	24 917
знос	1012	11 292	12 474
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020	14 396	7 690
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	28 095	20 265
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	30 273	54 589
Виробничі запаси	1101	13 261	10 390
Незавершене виробництво	1102	13 090	13 212
Готова продукція	1103	3 919	24 544
Товари	1104	3	6 443
Поточні біологічні активи	1110	4 005	315
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 863	7 619
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	3	26
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20	21
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	36	70
Витрати майбутніх періодів	1170	424	303
Інші оборотні активи	1190	353	161
Усього за розділом II	1195	36 977	63 104
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	65 072	83 369

Закінчення додатка В

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 549	1 549
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	19 556	19 556
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 017	5 143
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	26 122	26 248
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		2 000
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	17 723	27 467
розрахунками з бюджетом	1620	345	232
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	50	51
розрахунками з оплати праці	1630	456	878
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 000	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	35	35
Поточні забезпечення	1660	144	42
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	18 197	26 416
Усього за розділом III	1695	38 950	57 121
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	65 072	83 369

**Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)
за звітний період**

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 403	31 320
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27 204	31 454
Валовий:	2090		
прибуток			
збиток	2095	6 801	134
Інші операційні доходи	2120	14 623	11 147
Адміністративні витрати	2130	1 696	1 809
Витрати на збут	2150	20	406
Інші операційні витрати	2180	5 377	8 234
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	729	564
прибуток			
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	11	51
Фінансові витрати	2250	543	437
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	71	102
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	126	76
прибуток			
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяль- ності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350	126	76
прибуток			
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	29 863	32 236
Витрати на оплату праці	2505	4 240	5 824
Відрахування на соціальні заходи	2510	934	1 290
Амортизація	2515	1 183	1 115
Інші операційні витрати	2520	892	1 766
Разом	2550	37 112	42 231

Зміст

Вступ.....	3
1. Методичні рекомендації та приклади вирішення практичних завдань.....	5
Змістовий модуль 1. Методологія проведення бізнес-діагностики підприємства та діагностування фінансових, виробничих та маркетингових аспектів підприємницької діяльності.....	5
Тема 1. Базові теоретичні положення бізнес-діагностики підприємства.....	5
Тема 2. Діагностування стратегічного планування та оперативного управління на підприємстві	7
Тема 3. Аналіз фінансового стану підприємства	13
Тема 4. Визначення ефективності виробничо-технологічної системи підприємства	18
Тема 5. Діагностування маркетингової системи підприємства.....	22
Змістовий модуль 2. Діагностування управління людськими ресурсами та розроблення рекомендацій за результатами комплексної діагностики	27
Тема 6. Аналіз системи управління персоналом	27
Тема 7. Визначення стану логістичної системи підприємства	31
Тема 8. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та посилення позицій на ринку	36
2. Практичні завдання.....	39
Змістовий модуль 1. Методологія проведення бізнес-діагностики підприємства та діагностування фінансових, виробничих та маркетингових аспектів підприємницької діяльності.....	39
Тема 1. Базові теоретичні положення бізнес-діагностики підприємства.....	39
Тема 2. Діагностування стратегічного планування та оперативного управління на підприємстві	44
Тема 3. Аналіз фінансового стану підприємства	50
Тема 4. Визначення ефективності виробничо-технологічної системи підприємства	55
Тема 5. Діагностування маркетингової системи підприємства	60

Змістовий модуль 2. Діагностування управління людськими ресурсами та розроблення рекомендацій за результатами комплексної діагностики	66
Тема 6. Аналіз системи управління персоналом	66
Тема 7. Визначення стану логістичної системи підприємства	70
Тема 8. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та посилення позицій на ринку	74
Рекомендована література.....	78
Основна	78
Додаткова	78
Інформаційні ресурси	79
Додатки.....	80

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

БІЗНЕС ДІАГНОСТИКА

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 "Економіка"
освітньої програми "Економіка бізнесу"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Мартіянова** Марина Павлівна
Усенко Надія Миколаївна

Відповідальний за видання *Т. А. Власенко*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2025 р. Поз. № 137 ЕВ. Обсяг 90 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*