

Волинський національний університет
імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

Тетяна Сак

Екаунтинг і бізнес-діагностика

методичні вказівки до практичних робіт

Луцьк
2023

УДК 65.012.12 (075.8):657.62
С 83

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №4 від 20.12.2023 р.).

Рецензент: *Хомюк Н.Л.* – д.е.н., професор, зав.кафедри менеджменту, ВНУ імені Лесі Українки;

Сак Т.В.

С 83 Екаунтинг і бізнес-діагностика: методичні вказівки до практичних робіт [Електронне видання]. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 70 с.

Анотація: видання містить методичні вказівки до вивчення окремих тем з освітнього компоненту «Екаунтинг і бізнес-діагностика», практичні завдання, тести та питання для самоперевірки знань, перелік питань, що виносяться на екзамен, список рекомендованої літератури.

Рекомендовано студентам 2 курсу галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» освітнього рівня «бакалавр».

УДК 65.012.12 (075.8):657.62

© Сак Т.В., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТУ «ЕКАУНТИНГ І БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА»	5
2 МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ	6
Тема 1. Теоретичні та методологічні аспекти екаунтингу та бізнес-діагностики	6
Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства	11
Тема 3. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств- конкурентів	11
Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	16
Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства	16
Тема 6. Діагностика майна і ринкова вартість підприємства	23
Тема 7. Управлінська діагностика	28
Тема 8. Діагностика виробничого потенціалу підприємства	32
Тема 9. Фінансова діагностика	41
Тема 10. Діагностика економічної безпеки підприємства	51
Тема 11. Діагностика економічної культури підприємства	60
3 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ЕКЗАМЕН	65
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

В умовах ринку усі суб'єкти господарювання здійснюють свою діяльність з огляду на умови зовнішнього оточення, внутрішні можливості та майбутні вигоди й ризики. В основі будь-яких рішень виробничого, фінансового чи організаційного характеру лежить інформація, що є результатом економічної діагностики. Здійснюючи діагностування підприємства, його кадрового, технічного, виробничого і фінансового потенціалу, визначають технічне, матеріальне, фінансове забезпечення і стан.

Бізнес-діагностика дозволяє виявити проблеми розвитку підприємства, на їх підставі вибрати показники, які найбільш повно описують ситуацію, розглянути їхній взаємний вплив, встановити "вузькі місця", зафіксувати резерви, визначити перспективні шляхи їх вирішення та розробити заходи з усунення несприятливих ситуацій.

Курс «Екаунтинг і бізнес-діагностика» посідає значне місце в системі підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління і адміністрування» освітньої програми 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», відіграє вирішальну роль у їхньому формуванні як фахівців із економіки, здатних вирішувати практичні завдання в галузі економіки, проводити якісний і глибокий аналіз діяльності підприємств різноманітних організаційних форм, напрямків спеціалізації та форм власності.

Важливість питань, що розглядаються освітнім компонентом «Екаунтинг і бізнес-діагностика», полягає в тому, що майбутньому економісту для прийняття оптимальних рішень треба знати основні принципи проведення діагностичного дослідження, сутність процедур оцінки, їх різноманітність, складність і вплив на ефективність діяльності підприємства.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ ОСВІТНОГО КОМПОНЕНТУ «ЕКАУНТИНГ І БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА»

Метою викладання освітнього компонента «Екаунтинг і бізнес-діагностика» є формування системи знань, вмінь та навичок щодо використання методичного апарату економічного діагностування для визначення стану підприємства. Ця сфера професійних робіт фахівця набуває особливого значення у період системних трансформацій економіки України.

Завданнями освітнього компонента є: поглиблення знань здобувачів освіти в галузі економіки та управління економічними процесами; розвиток аналітичних здібностей; формування практичних навичок управління; формування у студентів сучасного економічного мислення.

Програма освітнього компонента складається з таких змістових модулів:

1. Діагностика конкурентного середовища.
2. Діагностика окремих аспектів діяльності підприємства.

Результати навчання (компетентності).

Загальні компетенції

ЗК-6. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

Фахові компетенції

ФК-5. Здатність визначати та оцінювати характеристики товарів і послуг в підприємницькій, торговельній, біржовій діяльності.

ФК-10. Здатність до бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків і результатів діяльності у сфері підприємництва, торгівлі та біржової практики з урахуванням ризиків.

Програмні результати навчання

ПРН-5. Організувати пошук, самостійний відбір, якісну обробку інформації з різних джерел для формування банків даних у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

ПРН-20. Знати основи бізнес-планування, оцінювання кон'юнктури ринків та результатів діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур з урахуванням ризиків.

2. МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДО ВИВЧЕННЯ ОКРЕМИХ ТЕМ

Тема 1. Теоретичні та методологічні аспекти здійснення екаунтингу і бізнес-діагностики

Мета: поглибити теоретичні знання щодо сутності та видів бізнес-діагностики, вміння застосування різноманітних методичних підходів за умов чітко визначеної проблеми на підприємстві; розглянути спеціальну термінологію курсу.

Питання для самоперевірки

1. Що являють собою поняття «бізнес-діагностика», «екаунтинг»?
2. Які різновиди економічної діагностики ви можете назвати?
3. Розкрийте сутність основних етапів здійснення економічної діагностики на підприємстві.
4. Визначте основні джерела формування інформаційної бази економічного діагностування на підприємстві.
5. Які способи формування інформаційної бази економічної діагностики ви можете назвати?
6. Що включає в себе науковий інструментарій діагностики?
7. Розкрийте зв'язок між управлінським консультуванням і економічною діагностикою.
8. Які методи аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства ви знаєте?

Методичні поради:

Засвоєння основних положень теми дозволяє студенту з'ясувати сутність економічної діагностики як особливої функціональної сфери діяльності сучасного економіста, уточнити місце цієї складової у системі економічної науки, оцінити роль цієї навчальної дисципліни у формуванні фахівців з економіки і менеджменту.

Розглядаючи сутність економічної діагностики та її зміст як дослідницького процесу, студент має звернути увагу на те, що трансформаційні процеси в національній економіці та кардинальні зміни умов господарювання на всіх її рівнях значно розширили функціональне поле економічної роботи, наповнили її новим змістом. Серед якісно оновлених функцій економіста особливе місце належить аналітичній, що останнім часом набула ознак економічного діагностування.

Економічне діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом із тим, дотримуватись певного загального порядку у його проведенні все ж важливо. Спочатку встановлюється комплекс екзогенних та ендогенних чинників, що визначають ситуацію з об'єктом дослідження. Далі формулюється система показників та параметрів для оцінки стану об'єкта, збирається й обробляється інформація, що має бути релевантною. Діагностична процедура ґрунтується на зіставленні стану об'єкта за встановленим колом характеристик із нормою, еталоном (аналогом). Кожне з відхилень ідентифікується за певною шкалою. Це стосується передусім стандартних ознак. Якщо для визначення стану об'єкта потрібна певна ідентифікація, сукупність ознак упорядковується, систематизується тощо. Оцінка стану об'єкта також може відбуватись через уявлення його як унікального поєднання ознак.

Підсумком діагностування є підготовка висновків про нинішній стан об'єкта і прогноз його зміни у майбутньому.

Роздуми студента над обставинами, які впливають на стан вітчизняного підприємства, та динамізм їх змін мають привести до висновку про існування великого розмаїття різновидів економічної діагностики, які на сьогодні класифікуються за багатьма ознаками.

Дискусійним є питання про достатність інформаційної бази діагностування. Прийнято вважати, що більший обсяг даних забезпечує кращий результат діагностування і, як наслідок, приводить до прийняття ефективного управлінського рішення. При цьому перевага надавалась

формалізованій, кількісно вираженій і задокументованій інформації, яка призначалась передусім для автоматизованої аналітичної обробки. Орієнтація на великі обсяги інформації часто перетворювала масиви на безсистемні потоки, які ставали непридатними для раціонального використання. З іншого боку, оцінка стану об'єкта стала частіше базуватись також на інформації якісного характеру, яка важко піддавалась формалізації і часто була суб'єктивною. Тому аналітику, який ставить мету й уточнює задачі діагностування конкретного об'єкта, варто, оптимізувати вибір не лише обсягів інформації, а й методів її обробки, узгоджених зі способом уявлення про об'єкт.

Основні поняття: діагностика, бізнес-діагностика, інформаційна база економічного діагностування, метод діагностики, науковий апарат діагностики.

Практичні завдання:

Задача 1. Виконати індивідуальне завдання з проведення діагностики певної галузі, підприємства, його продукції за методикою, узгодженою із викладачем і більш детально представленою в методичних вказівках до самостійної роботи студентів.

Тестові завдання:

1. *Об'єктом діагностики підприємства виступає:*

- а) соціальна система підприємства;
- б) виробнича система підприємства;
- в) організаційна система підприємства;
- г) інформаційна система підприємства;
- д) всі відповіді вірні.

2. *Економічна діагностика:*

- а) це процес визначення стану усіх елементів підприємства як системи;

б) базується на спеціальних методах і прийомах наукової обробки інформації;

в) передбачає визначення стадії розвитку об'єкта;

г) включає прогнозування майбутнього стану об'єкта;

д) всі відповіді вірні.

3. *Функціональне розміщення діагностики виробництва передбачає наступну послідовність:*

а) діагностика процесів МТП – діагностика виробництва – діагностика конкурентоспроможності продукції – діагностика підприємства;

б) діагностика підприємства – діагностика конкурентоспроможності продукції – діагностика виробництва – діагностика процесів МТП;

в) діагностика виробництва – діагностика процесів МТП – діагностика підприємства – діагностика конкурентоспроможності продукції;

г) діагностика процесів МТП – діагностика виробництва – діагностика підприємства – діагностика конкурентоспроможності продукції;

д) правильних відповідей немає.

4. *Аналіз інформації стану об'єкта економічної діагностики може включати:*

а) системний аналіз;

б) причинно-наслідковий аналіз;

в) функціонально-цільовий аналіз;

г) всі відповіді вірні;

д) правильних відповідей немає.

5. *Діагностичний аналіз:*

а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;

б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;

в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;

г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;

д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

6. Порівняльний аналіз:

а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;

б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;

в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;

г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;

д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

7. Прогностичний аналіз:

а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;

б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;

в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;

г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;

д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

8. Детальний аналіз:

а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;

б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;

в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;

г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;

д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

9. Системний аналіз:

а) сприяє встановленню стійких тенденцій зміни окремих характеристик процесу виробництва;

б) дозволяє співставити форми та методи організації виробництва;

в) встановлює причинно-наслідкові зв'язки форм і методів організації виробництва з управлінням, інформаційним забезпеченням тощо;

г) виявляє причини зміни елементів і характеристик організації виробництва;

д) дозволяє побачити цілісний стан об'єкта дослідження виробничої системи.

Тема 2. Діагностика конкурентного середовища підприємства.

Тема 3. Оцінювання стратегічного протистояння підприємств-конкурентів

Мета: встановити особливості здійснення діагностування підприємства з позицій виявлення його становища в галузі, власної конкурентної позиції.

Питання для самоперевірки:

1. За якими позиціями можна дослідити стан підприємства в галузі за концепцією Портера?
2. Що дозволяє вести мову про інтенсивну конкуренцію на ринку?
3. Які бар'єри з'являються на шляху підприємства на ринок з позицій конкуренції?
4. Що таке стратегічна група конкурентів?

Методичні поради:

Ця тема присвячена висвітленню методичних аспектів проведення діагностики галузей і діяльності конкурентів. Під час її вивчення студенту слід звернутися до теоретичних засад визначення ринкових ситуацій та особливостей образу поведінки суперників у кожній із них (курс «Мікроекономіка»). Адже саме підходи, що використовуються у світовій економічній теорії галузевих ринків, становлять загальну основу економічної діагностики мікросередовища сучасного підприємства. Разом із тим, студенту слід розуміти, що аналітичним прийомам, які пропонує економічна теорія, часто бракує доступності та адекватності реальним умовам. Задоволенню потреб практичного використання відповідає поширена у світі методика, розроблена знаним у сфері конкуренції М. Портером .

Конкурентні позиції підприємств-суперників оцінюють за допомогою спеціального прийому складання карти стратегічних груп.

Опановуючи методичні підходи до діагностики галузі, студенту варто зосередитись на механізмах впливу основних чинників на еволюцію галузі. Розуміючи природу найголовніших проблем розвитку, можна передбачити майбутні зміни, дуже важливі для прийняття стратегічних рішень кожним з існуючих або потенційних учасників галузі. Студенту слід звернути увагу передусім на концепцію життєвого циклу танучі, згідно з якою природа конкуренції мірою проходження галузі через її життєвий цикл зазнаватиме суттєвих змін. Впливовими щодо еволюції галузі слід уважати також зміни у цільових сегментах ринку, зміни масштабів виробництва, зміни ступеня невизначеності майбутнього галузі і ризикованості інвестування, інноваційні зміни тощо. Студенту слід опанувати аналітичний інструментарій виділення основних чинників розвитку галузі та оцінки ступеня їх впливовості.

Поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є складним і трактується неоднозначно. Студенту слід звернути особливу увагу на те, що воно має відносний характер, тобто

конкурентоспроможність означає наявність переваг у підприємства порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне.

Для діагностування конкурентоспроможності підприємства доцільно використати концепцію бенчмаркінгу — методу, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого. Таке порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами: якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка, так і якісними характеристиками: якість управління, ділова репутація, імідж тощо. Бенч-маркінг конкурентоспроможності проводиться практично безперервно, що вимагає адекватної інформаційної бази та її постійного оновлення. Основною методичною складністю проведення бенчмаркінгу конкурентоспроможності є вибір аналогів підприємств — об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, подібне зіставлення буде некоректним. У разі наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якостями підприємств галузі.

Конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку в процесі її реалізації як товару і визначається насамкінець споживачем. Сутність конкурентоспроможності продукції проявляється в основному через три групи показників, за якими вона оцінюється. Це корисність продукції (якість, ефект від використання), затрати споживача при задоволенні його потреби продукцією (ціна товару в момент його купівлі, затрати на використання, ремонт, утилізацію), а також здатність продукції до пропонування (спосіб просування товару на ринок, умови платежу, канали збуту, сервісне обслуговування). Таким чином, конкурентоспроможність має розглядатись як відносна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від

продукції конкурента за ступенем відповідності однаковій потребі та за затратами на її задоволення.

Основні поняття: галузь, карта стратегічних груп, кластер, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкурентні переваги, рейтинг, чинники успіху в галузі.

Практичні завдання:

Задача 1. Виконати індивідуальне завдання з проведення діагностики певної галузі, підприємства, його продукції за методикою, узгодженою із викладачем і більш детально представленою в методичних вказівках до самостійної роботи студентів.

Тестові завдання:

1. *За інтенсивністю розрізняють такі види конкуренції:*

- а) інтенсивна;
- б) монополістична;
- в) нецінова;
- г) запекла;
- д) слабка.

2. *Інтенсивна конкуренція – це коли:*

- а) дії фірм-конкурентів знижують витрати в галузі;
- б) дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток в галузі;
- в) дії фірм-конкурентів підвищують середній прибуток в галузі;
- г) дії фірм-конкурентів загострюють суперництво в галузі;
- д) дії фірм-конкурентів послаблюють суперництво в галузі.

3. *Певна група підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг схожими методами – це:*

- а) фокус-група конкурентів;

- б) стратегічна група конкурентів;
- в) стратегічна зона господарювання;
- г) промислово-фінансова група;
- д) правильних відповідей немає.

4. *Аналіз функціонування стратегічних груп підприємств галузі виконується за допомогою методу:*

- а) SWOT-аналіз;
- б) органіграма;
- в) LOTS-аналіз;
- г) карта стратегічних груп;
- д) матриця-карта.

5. *Хто з науковців визначив поняття „конкурентний статус підприємства”:*

- а) Портер;
- б) Кіндратська;
- в) Томпсон;
- г) Васильченко;
- д) Ансофф.

6. *В основі якого методу покладено порівняння не лише фірм-конкурентів, але й провідних фірм інших галузей:*

- а) метод конкурентних переваг;
- б) метод бенч-макінгу;
- в) метод експертних оцінок;
- г) метод „дерево цілей”;
- д) метод, що базується на теорії ефективної конкуренції.

7. *За якого значення КСП відсутня будь-яка стратегія підприємства:*

- а) 1;
- б) 100;
- в) 0;
- г) - 1;

д) 0,1.

8. *Кількісні характеристики властивостей товарів, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності, це:*

- а) показники;
- б) параметри;
- в) нормативи;
- г) стандарти;
- д) правильних відповідей немає.

9. *Слід виділити наступні види параметрів конкурентоспроможності:*

- а) технічні;
- б) соціально-психологічні;
- в) маркетингові;
- г) економічні;
- д) нормативні.

Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства

Мета: встановити особливості здійснення діагностування підприємства з позицій виявлення його конкурентоспроможності.

Питання для самоперевірки:

1. Які підходи виділяють в оцінці конкурентоспроможності підприємства?
2. Як за допомогою розрахункового методу визначити конкурентний статус підприємства?
3. Що означає, коли КСП = 0?
4. Покажіть взаємозв'язок між параметрами та показниками конкурентоспроможності продукції.
5. Визначте послідовність проведення аналізу конкурентоспроможності продукції.

6. Які одиничні та групові показники використовуються для оцінки конкурентоспроможності продукції?

Практичні завдання

1. Використовуючи метод рангів оцініть конкурентоспроможність підприємств А і Б. В якості еталону використайте краще значення відповідного одиничного показника. Здійсніть діагностику конкурентоспроможності підприємств за їх рейтингом.

Вихідні дані

Одиничні показники конкурентоспроможності	Підприємства-конкуренти		Еталонне значення показника
	А	Б	
1. Виробнича потужність (т)	3200	4650	
2. Рентабельність товарної продукції (%)	25	19	
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей (т/т)	0,94	0,91	

2. Проведіть оцінку конкурентоспроможності кетчупу «Лагідний» розрахувавши одиничні, групові показники та інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності продукції. Зробіть висновки.

Вихідні дані

Параметри	ПАТ «Луцьк Фудз»	ПрАТ «Чумак»	Коефіцієнт вагомості
Технічні (якісні параметри)			
1. Смакові властивості	4	5	0,3
2. Колір	4	4	0,15
3. Зовнішній вигляд	5	5	0,15
4. Термін придатності	4	4	0,25
5. Диференціація продукту	3	4	0,15
Економічні параметри			
1.Ціна придбання	5	4	1

3. Здійснить діагностику конкурентоспроможності вітчизняних за кількісною та вартісною частками на ринку. Визначте ціновий сегмент в якому працюють підприємства.

Вихідні дані

Підприємства-конкуренти	Обсяги продажів (т)	Ціна (грн/т)
А	32500	2600
Б	28350	2760
В	30800	2850
Г	33000	2870

4. За даними таблиці оцінити конкурентоспроможність підприємств. Визначити інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств. Зробити висновки.

Вихідні дані

Характеристика факторів	Вагомість фактору	Рейтинг Підприємства 1	Рейтинг Підприємства 2	Рейтинг Підприємства 3
Витрати виробництва	0,25	2	1	3
Імідж	0,2	1	2	3
Якість продукції	0,3	3	1	2
Сервісне обслуговування	0,1	3	2	1
Ефективність маркетингу	0,15	2	3	1
	1			

5. Використовуючи інформацію про сильні й слабкі сторони, про можливості й загрози машинобудівного підприємства, наведену в таблицях 1, 2, побудуйте матрицю SWOT із заповненням полів (запропонуйте конкурентні стратегії для кожного поля)

Таблиця 4.1 - Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Наявність власних розробок продукції, інновативність 2. Ефективна система контролю якості 3. Низькі витрати на одиницю продукції	1. Велика енергомісткість 2. Неповне використання виробничих потужностей
2. Фінансовий стан	1. Відсутність довгострокових боргів 2. Достатня платоспроможність 3. Незалежність від зовнішніх джерел фінансування	1. Низька рентабельність активів 2. Наявність на балансі підприємства неприбуткових підприємств соціальної сфери 3. Обмежені інвестиційні можливості
3. Ефективність збуту та просування продукції	1. Стабільні канали поширення та просування товарів 2. Цінові переваги на ринку	1. Відсутнє маркетингове дослідження ринку

Таблиця 4.2 - Загрози та можливості діяльності підприємства

Можливості	Загрози
1. Державна підтримка інноваційно активних підприємств 2. Невисока конкуренція за окремими видами продукції	1. Високі податки 2. Нестабільність в економіці

Тестові завдання

1. Комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-конкурентів, – це:

- 1) потенціал підприємства;
- 2) конкурентоспроможність продукції;
- 3) конкурентоспроможність потенціалу підприємства;
- 4) конкурентна стратегія.

2. Ознаками конкурентоспроможності є:

- 1) відносний (порівняльний) характер;

- 2) релевантний характер;
- 3) часовий характер (динамічність);
- 4) усі відповіді правильні.

3. Залежно від рівня конкуруючих об'єктів конкурентоспроможність потенціалу підприємства поділяється на:

1) міжнародна конкурентоспроможність, внутрішньонаціональна, конкурентоспроможність в межах окремих регіонів;

- 2) конкурентоспроможність галузі, підприємства, товару;
- 3) внутрішню, зовнішню;
- 4) поточну та перспективну конкурентоспроможність.

4. Причини, обставини, що впливають на рівень та характер конкурентоспроможності підприємства, – це:

- 1) потенціал підприємства;
- 2) чинники конкурентоспроможності;
- 3) ключові фактори успіху;
- 4) конкурентна перевага.

5. Внутрішні конкурентні переваги підприємства не включають:

- 1) виробничі переваги;
- 2) технологічні переваги;
- 3) управлінські переваги;
- 4) цінові переваги.

6. Залежно від глобалізації цілей дослідження рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства поділяють на:

1) світове лідерство, світовий стандарт, національне лідерство, національний стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, пороговий рівень;

- 2) високого рівня, низького рівня;
- 3) 1, 2, 3, 4 рівня;

4) світове лідерство, національне лідерство, галузеве лідерство, неконкурентоспроможність.

7. До системи індикаторів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства не відносять:

- 1) конкурентоспроможність продукції;
- 2) кількість конкурентів;
- 3) імідж підприємства;
- 4) ефективність реклами і способів стимулювання збуту.

8. Який з перерахованих методів відноситься до матричних?

- 1) метод рангів;
- 2) метод інтегрального критерію;
- 3) метод SWOT- аналізу;
- 4) метод таксономічного показника.

9. Метод оцінки конкурентоспроможності, в основі якого лежить оцінка ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможності товару, - це:

- 1) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;
- 3) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- 4) інтегральний метод.

10. Співвідношення якості товару до його ціни споживання характеризує:

- 1) критерій ефективності виробничої діяльності
- 2) критерій фінансового стану діяльності підприємства
- 3) критерій ефективності організації збуту і просування товару
- 4) критерій конкурентоспроможності товару

11. Метод оцінки конкурентоспроможності, який передбачає розрахунок інтегрального показника на основі часткових індикаторів, що являють собою

співвідношення абсолютних або відносних показників, які відображують найбільш значні характеристики об'єкту або його діяльності, - це:

5) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;

6) метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства;

7) метод інтегрального критерію;

8) метод рангів.

12. Конкурентна стратегія – це:

1) спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти;

2) порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху та слабкі місця;

3) план забезпечення успіху підприємства в довгостроковій перспективі;

4) правильна відповідь відсутня.

13. Комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій по всіх функціональних напрямках його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності, – це:

1) стратегія конкурентної поведінки;

2) стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

3) стратегія формування конкурентних переваг;

4) стратегія диференціації.

14. Стратегія, що базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи, зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва, – це:

1) стратегія лідерства за витратами;

2) стратегія диференціації;

3) стратегія фокусування;

4) наступальна стратегія.

15. До наступальних стратегічних дій підприємства не відносять:

- 1) дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- 2) дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- 3) захоплення незайнятих просторів;
- 4) позиційна оборона.

Тема 6. Діагностика майна і ринкова вартість підприємства

Мета: встановити особливості визначення вартості підприємства як ЦМК шляхом використання доходної, затратної та порівняльної оцінки.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте відмінності в поняттях ціна та вартість об'єктів нерухомості.
2. Розкажіть про основні групи принципів оцінки об'єктів нерухомості.
3. Яким чином відбувається узгодження результатів, отриманих за допомогою різних підходів до оцінки об'єктів нерухомості?
4. Які основні елементи містить звіт про оцінку об'єктів нерухомості?
5. В чому сутність основних методів визначення відновної вартості об'єктів нерухомості?
6. Розкажіть про основні методи розрахунку фізичного зносу будівлі.
7. Що таке економічний знос і знос зовнішньої дії?
8. В чому суть прибуткового підходу до оцінки об'єктів нерухомості?
10. Покажіть алгоритм розрахунків при використанні прибуткового підходу.
11. Назвіть функції складного відсотка.
12. Розкажіть про методи розрахунку ставки капіталізації.
13. Приведіть алгоритм застосування порівняльного методу при оцінці об'єкта нерухомості.
14. В чому суть коректування відмінностей порівнюваних об'єктів?

15. Розкажіть про загальноприйнятий порядок внесення коректувань до ціни порівнюваних об'єктів.

Методичні поради:

Положення, що становлять основу цієї теми, базуються на тому, що підприємство, функціонуючи та розвиваючись як цілісний майновий комплекс, здатне змінювати свою ринкову вартість. Основним чинником таких змін є спроможність підприємства приносити дохід його власнику. Успішно діючі підприємства створюють більше вартості також для всіх інших учасників ринкового господарства: споживачів, працівників підприємства, поставальників капіталу і держави в цілому (через податки). Визначення вартості підприємства, навіть приблизна її оцінка, за образним виразом одного з відомих сучасних методологів фінансового менеджменту Б. Коласса — це хороший спосіб визначення позиції підприємства на шахівниці економічного життя.

Студенту варто усвідомити, що оцінка вартості підприємства в умовах ринково орієнтованої економіки є, як правило, спеціальною аналітичною діяльністю, а відтак і відособленою сферою, пов'язаною з інститутом ліцензування. Разом із тим, у деяких випадках оцінка може носити «неофіційний» характер, задовольняти внутрішні потреби та служити цілям економічного діагностування. Тому майбутньому фахівцю слід знати існуючі підходи до такої оцінки та вміти користуватись основними з них.

Сучасна методологія оцінки цілісного майнового комплексу та його окремих елементів ґрунтується на концепції ринкової вартості. Згідно з Міжнародними стандартами оцінки, ринкова вартість — це вартість в обміні або грошова сума, яку принесло б майно, виставлене на продаж на відкритому ринку на дату оцінки за певних умов. Останні досить ґрунтовно пояснено у визначенні вказаними стандартами поняття «ринкова вартість». Студенту слід розуміти, що у сфері оцінкової діяльності терміни «ціна», «витрати», «ринок», «вартість» є певною мірою також стандартизованими,

тому їх слід використовувати за призначенням, у контексті ринкової вартості (див. Термінологічний словник до теми).

До найбільш поширених методів установлення ринкової вартості відносять такі: затратний; капіталізації доходу; дисконтування грошового потоку; порівняння продажів (ринкових аналогів).

Основні поняття: оцінка підприємства, ринкова вартість, ставка капіталізації, дохідний підхід, затратний підхід, порівняльний підхід.

Практичні завдання:

Завдання 1. Складіть експертний висновок про ринкову вартість будь-якого об'єкта нерухомості з представленням кошторису його вартості.

Завдання 2. Визначте валову вартість заміщення госпіталю на основі вартості площі об'єкта нерухомості, якщо відомо:

вартість 1 м ²	2500 грн.
довжина будівлі	20 м
ширина будівлі	27 м
площа внутрішніх стін	70 м ²
вартість автостоянки	9000 грн.

Завдання 3. Наведіть приклади одиниць порівняння, які можуть використовуватися при аналізі продажів комерційних об'єктів нерухомості за умов застосування порівняльного підходу до їх оцінки.

Завдання 4. Проведіть оцінку вартості готелю дохідним методом, якщо відомо:

Середній за останні 3 роки дохід від здачі номерів	360 000 грн.
Дохід готельного ресторану	200 000 грн.
Дохід від послуг з обслуговування	150 000 грн.

Амортизація	200 000 грн.
Витрати з утримання готелю	600 000 грн.
Річна сума орендної плати	100 000 грн.
Кількість років оренди	20 років
Вартість земельної ділянки	300 000 грн.

Тестові завдання:

1. *Що ми розуміємо під ціною об'єкта нерухомості?*

- а) це кошторисна вартість об'єкта нерухомості;
- б) це ціна конкретної операції купівлі-продажу нерухомості, що відбулася;
- в) це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на ринку нерухомості.

2. *Що ми розуміємо під ринковою вартістю об'єкта нерухомості?*

- а) це кошторисна вартість об'єкта нерухомості;
- б) це ціна конкретної операції купівлі-продажу об'єкта нерухомості, що відбулася;
- в) це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на відкритому ринку в умовах вільної конкуренції.

3. *На основі якої вартості розраховується вартість страхування об'єктів нерухомості?*

- а) споживчої вартості;
- б) відновної вартості;
- в) ліквідаційної вартості.

4. *Первинна вартість об'єкта нерухомості – це:*

- а) вартість, яка встановлюється безпосередньо перед продажем;
- б) вартість, що встановлюється при проектуванні об'єкта без урахування непередбачених витрат;
- в) фактичні витрати на придбання або створення об'єкта на момент початку його використання.

5. *Залишкова вартість об'єкта нерухомості – це:*

- а) вартість об'єкта нерухомості з урахуванням зносу;
- б) вартість будівельних матеріалів, які залишилися невикористаними при будівництві об'єкта нерухомості;
- в) кількість інвестиційних засобів, що залишилися не використаними.

6. Що слід мати на увазі під принципами оцінки об'єктів нерухомості?

- а) чітко встановлені законом тези, на основі яких оцінювач встановлює ціну об'єкта нерухомості;
- б) зведення методичних правил, на підставі яких визначається ступінь дії різних чинників на вартість об'єкта нерухомості;
- в) сума індивідуального досвіду оцінювача та візуальної оцінки об'єкта нерухомості, на основі якої встановлюється вартість встановленого об'єкта нерухомості.

7. Визначте правильну послідовність етапів процесу оцінки нерухомості:

- а) узгодження результатів, отриманих за допомогою різних підходів;
- б) вибір підходу до оцінки об'єктів нерухомості;
- в) звіт про результат оцінки об'єкта нерухомості;
- г) план оцінки;
- д) визначення задачі й укладення договору;
- е) збір і підтвердження інформації.

8. Фізичний знос відображає:

- а) зміну фізичних властивостей об'єкта нерухомості з часом у результаті дії експлуатаційних і природних чинників;
- б) зниження вартості об'єкта нерухомості внаслідок негативної зміни його зовнішнього середовища під впливом економічних, політичних або інших чинників;
- в) застарілу архітектуру об'єкта нерухомості, планування, інженерне забезпечення тощо.

9. Визначте правильну послідовність алгоритму прибуткового підходу:

- а) оцінка та мультиплікатор гудвіл;
- б) визначення остаточної вартості об'єкта нерухомості;

- в) вирахування операційних витрат;
- г) визначення коректування чистого доходу;
- д) визначення майбутнього валового доходу.

10. Коректування може проводитися:

- а) в грошовому виразі;
- б) в процентному виразі;
- в) все перераховане.

Тема 7. Управлінська діагностика

Мета: з'ясувати методичні основи управлінської діагностики та місце управлінського консультування в системі управління підприємством.

Питання для самоперевірки:

1. Чи є реальними перспективи широкого запровадження управлінського діагностування на вітчизняних підприємствах?
2. Які показники дозволяють провести управлінське діагностування?
3. Розкрийте сутність експертного підходу в системі управлінського діагностування?
4. Визначте порядок проведення управлінської діагностики.
5. Розкрийте комплексний характер аналізу основних проблем підприємства під час управлінського діагностування.
6. Чи є дієвою управлінська експрес-діагностика, що проводиться у формі навчання?
7. Як проводиться діагностування організаційної структури управління підприємством?

Методичні поради:

Ця тема орієнтує студента на вивчення методичних основ досить поширеної у сфері консалтингу діяльності, успішні результати якої на сьогодні вважаються вирішальними чинниками ефективності та

конкурентоспроможності організацій різноманітних галузей економіки.

Усвідомлюючи сутність управлінської діагностики, студент має зрозуміти, що вона розглядається як дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності та розвитку системи менеджменту підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень. Організація такої діяльності передбачає здійснення ряду процедур, що дає змогу отримати необхідну інформацію про проблеми системи управління підприємством.

Можна виділити два основні методичні підходи до проведення управлінської діагностики: пропозиція експертних послуг; «клінічний» підхід.

Управлінська діагностика на сьогодні є досить змістово наповненою. Студенту слід уточнити зміст кількох основних напрямів діагностування, а саме: оцінки структури управління підприємством; оцінки якості управління персоналом; діагностики зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем; оцінки загальних результатів діяльності підприємства.

Аналіз основних проблем підприємства має розглядатись крізь призму таких аспектів його діяльності, як правовий, економічний, соціальний і екологічний. При цьому зовнішні зв'язки підприємства обов'язково аналізують у територіальному розрізі. Підприємство, розміщене у певному регіоні, перебуває у тісному взаємозв'язку з органами місцевої влади і самоврядування, іншими підприємствами регіону. Важливість оцінки раціональності цих зв'язків зумовлена тим, що територія забезпечує підприємство необхідними сировинними, трудовими, земельними та рекреаційними ресурсами. Удосконалення механізму зовнішніх зв'язків у регіоні дає змогу отримати додатковий економічний і соціальний ефект за рахунок створення кластерів, спільних об'єктів інфраструктури, здійснення природоохоронних заходів та ін.

Основні поняття: управлінська діагностика, крос-культурний менеджмент, ділова культура, процесне управлінське консультування.

Практичні завдання:

Завдання 1. Одна з провідних російських консалтингових компаній використовує таку процедуру експрес-діагностування: анкетування управлінської команди підприємства (10-25 керівників основних підрозділів і напрямів діяльності); обробка результатів і підготовка звіту; ознайомлення з матеріалами звіту керівника і членів лідерської групи (2-5 топ-менеджерів). Яке, на ваш погляд, сутнісне навантаження має анкета? Чи дає можливість така процедура оцінити потенціал керівництва підприємства та його готовність до нововведень? Порівняти наведену процедуру із представленою в лекційних матеріалах щодо вивчення даної теми. Яка з них є більш ефективною і чому?

Завдання 2. За матеріалами ситуації, представленої в практичному завданні до теми 3, оцінити: доцільність збереження наявних у організаційній структурі підприємства ланок; відповідність організаційної структури стратегічним завданням підприємства; оптимальність виробничої структури та її взаємозв'язок зі структурою управління; ринкове середовище підприємства та можливість реалізації продуктової політики; виробничий потенціал та його використання; тенденції фінансового стану підприємства; структуру капіталу і рівень її оптимальності. Визначити комплекс заходів щодо поліпшення становища підприємства.

Тестові завдання:

1. Основними напрямками управлінського консультування є:

- а) оцінка структури управління персоналом;
- б) оцінка структури капіталу підприємства;
- в) оцінка якості управління персоналом;
- г) оцінка загальних результатів діяльності підприємства;

д) діагностика зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.

2. Успішне управлінське рішення повинне бути:

а) науково обгрунтованим;

б) цілеспрямованим, кількісно та якісно визначеним;

в) правомірним, оптимальним, своєчасним;

г) комплексним і гнучким;

д) повністю оформленим.

3. Аналіз основних факторів зовнішнього середовища включає оцінку таких складових:

а) political and legal environment;

б) economic environment;

в) sociocultural environment;

г) technological environment;

д) правильних відповідей немає.

4. До числа найважливіших характеристик якості системи менеджменту організації, поряд із досягненням необхідної якості його продукції (послуг), варто віднести:

а) забезпечення конкурентноздатності;

б) стійкість розвитку підприємства в економічній та соціальній сферах;

в) економію ресурсів;

г) ефективне підприємництво;

д) охорону навколишнього середовища.

5. Економічна ефективність системи управління підприємством характеризується:

а) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на здійснення управлінських функцій;

б) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на оплату праці співробітників управління;

в) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на амортизацію управлінської техніки;

г) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на відрядження управлінського персоналу;

д) результатами його основної діяльності й визначається їх зіставленням з витратами на придбання малоцінного управлінського інвентарю, допоміжних матеріалів та енергії.

б. Характеризує здатність підприємства реалізовувати обрану стратегію розвитку:

а) оперативна ефективність;

б) стратегічна ефективність;

в) внутрішня ефективність;

г) зовнішня ефективність;

д) загальна ефективність.

Тема 8. Діагностика виробничого потенціалу підприємства

Мета: з'ясувати сутність підходів щодо оцінки потенціалу підприємства, параметри гнучкості виробничих систем, особливості їх оцінювання.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте сутність поняття „потенціал підприємства”?

2. Визначте особливості оцінки потенціалу підприємства за ресурсним підходом?

3. Які показники дозволяють оцінити потенціал підприємства за результативного підходу?

4. В чому складність оцінки потенціалу підприємства задля прийняття тактичних рішень?

5. Які стратегічні проблеми дозволяє розв'язати діагностика потенціалу підприємства?

6. Які параметри дозволяють оцінити гнучкість виробничих систем?

7. В чому полягає специфіка розрахунку узагальнюючого показника гнучкості виробничої системи?

Методичні поради:

Починаючи вивчення цієї теми, студент має звернутись до методичних засад проблеми оцінки можливостей будь-якої економічної організації. Студенту слід усвідомити сутність поняття «потенціал». Генетично термін виник на основі латинського слова «потенція», що означає — «прихована сила». Разом із тим, якщо поняття потенції не вимагає кількісної оцінки даної прихованої сили, обмежуючись якісними характеристиками, то поняття потенціалу однозначно припускає необхідність кількісної інтерпретації прихованих можливостей досліджуваного об'єкта. Таке визначення потенціалу зумовлює складнощі з його формалізацією та оцінкою.

Якщо скористатись так званим ресурсним підходом до оцінки потенціалу, то для підприємства слід кількісно визначити кожен з елементів потенціалу (в порівняних одиницях виміру), інтегровано поєднати, дати оцінку їх використанню. Прихильники «результативного» підходу рекомендують обмежуватись вивченням фактичної результативності діяльності, приймаючи незмінною ефективність використання ресурсів і простежуючи динаміку їх зростання. У першому випадку узагальнюючим показником оцінки потенціалу виступають показники ресурсовіддачі, а в другому — ресурсомісткості.

Студенту варто звернути увагу на те, що обґрунтування управлінських рішень щодо потенціалу може належати до сфери як тактичних, так і стратегічних чи суперстратегічних рішень. Це суттєво впливає на зміст діагностичних досліджень.

Для повного уявлення вказаної характеристики виробничої системи студенту слід спиратися на визначення її гнучкості як ефективної спроможності швидкої зміни об'єктів виробництва.

Студент повинен досягти чіткого розуміння методичних при-йомів діагностування різноманітності виробництва, оскільки їх використання потребує певних знань щодо конструктивно-технологічних особливостей

конкретних різновидів продукції.

Основні поняття: адаптованість підприємства, гнучкість виробничої системи.

Практичні завдання:

Задача 1. Виконати індивідуальне завдання з проведення діагностики певної галузі, підприємства, його продукції за методикою, узгодженою із викладачем і більш детально представленою в методичних вказівках до самостійної роботи студентів.

Задача 2. Продіагностувати існуючий стан підприємства за такою інформацією.

Повна та скорочена назва підприємства: Державне підприємство Міністерства оборони України Луцький ремонтний завод “Мотор”, ДП МОУ ЛРЗ ”Мотор”.

Юридична адреса: 43006, Україна, Волинська область, м. Луцьк, вул.Ківерцівська, 3. Тел. 41491.

Код за ЗКПО: 08029701.

Номер та дата державної реєстрації: ЛРЗ “Мотор” є юридичною особою, яка створена згідно з наказом Виконавчого комітету Луцької міської Ради №504/152-РВ, Державна реєстрація відбулася 1 квітня 1998 року.

Форма власності: загальнодержавна. Майно підприємства є державною власністю і закріплюється за ним на праві повного загальногосподарського володіння.

Спеціалізація діяльності підприємства: ЛРЗ “Мотор” спеціалізується на таких видах діяльності:

- ремонт, виготовлення, обслуговування військової техніки для вітчизняних та зарубіжних замовників;
- утилізація в установленому порядку військової техніки в металобрухт;

– виготовлення та реалізація продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання;

– зовнішньоекономічна діяльність та організація експортно-імпортних операцій відповідно до чинного законодавства України.

– ЛРЗ “Мотор” є провідним підприємством галузі, займає чільне місце на міжнародному ринку по наданню послуг з ремонту авіаційних двигунів.

Завод розташований на північно-західній околиці м.Луцька, займає територію загальною площею 23 га, в тому числі площа виробничих будівель та споруд складає 5400 м². Земельна ділянка для ЛРЗ “Мотор” виділена державою в постійне користування і будь-яких специфічних вимог щодо користування нею немає.

Підприємство володіє автономним постачанням водо-, енергоресурсами: становлена потужність споживачів 20300 кВт, кількість трансформаторних підстанцій – 8; забезпечення підприємства водою здійснюється з 3-х артезіанських свердловин глибиною 80 м, дві свердловини робочі і одна резервна; забезпечення теплом гарячою водою здійснюється центральною котельнею: 5 котлів з загальною продуктивністю 10,53 гКал/год.; компресорна станція забезпечує виробництво стиснутим повітрям. Сумарна продуктивність установок понад 100 м³/хв.; під’їзна залізнична дорога.

У таблиці 8.1 представлено показники діяльності заводу.

З даних аналітичної таблиці зробити висновок.

У результаті проведення детальних досліджень було виявлено незаповнену нішу на ринку металопластикових конструкцій. А оскільки попит на дані вироби знаходиться на стадії зростання, то є значна можливість проникнути на місцевий, регіональний, а в майбутньому – національний ринки, використавши при цьому цільові орієнтири, і також задовольнити вимоги і потреби певної частини споживачів.

Таблиця 8.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства

Показники	Одиниця виміру	Фактичне значення за роками			Відхилення			
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 до 2015		2018 до 2017	
					Абс. +/-	Відн. %	Абс. +/-	Відн. %
Вартість майна (валюта балансу)	тис. грн.	83 706,4	111 751	111 125	28 044	33,5	-626,2	-0,53
Обсяг товарної продукції: - у діючих цінах; - у порівняльних цінах	тис. грн.	36 501,6	59 240,3	56 103,4	22 738	62,3	-3 136	-5,3
		28 749,5	48 661,9	45 290,7	19 912	69,3	-3 371	-7,4
Собівартість товарної продукції	тис. грн.	14 607,3	24 179,5	22 531,2	9 572	66,0	-1 648	-6,7
Рентабельність діяльності	%	24,5	35,7	18,0	11,2	45,6	-17,7	-49,5
Обсяг виробленої продукції, в тому числі: - для потреб МОУ - експорт	тис. грн.	1 905,0	3 706,1	2 545,7	1 801	95,0	-1 160	-31,2
		49 988,4	58 260,3	52 986,9	8 272	16,5	-5 273	-9,6
Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах	тис. грн.	75 313,6	50 120,5	88 664,2	-25193	-33,45	38544	77,2
Прибуток (збиток) від реалізації	тис. грн.	49 053,7	30 799,2	54 825,7	-18 254	-37,2	24 026	78,0
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	35 432,3	17 173,0	16 308,5	-18 259	-51,5	-565	-3,28
Середньооблікова чисельність працюючих всього:	чол.	858	939	996	81	9,4	57	6,3
Середньомісячна заробітна плата	грн.	562,69	743,28	749,2	180,6	32,2	5,9	0,8
Норматив власних обігових коштів	тис. грн.	67 355,9	88 706,2	71 940,4	21 350	32,0	-16 765	-18,9
Виробничі запаси і затрати: - виробничі запаси; - незавершене виробництво; - готова продукція	тис. грн.	16 857,0	29 931,7	34 825,9	13 074	77,5	4 894	16,4
		8 576,9	18 140,4	19 299,9	9 564,1	111,0	1 159	5,9
		3 619,1	9 591,0	1 949,1	5 972	164,6	-7 642	-79,5
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	%	33	33	33	-	-	-	-
Фондовіддача	тис. грн.	5,15	2,94	3,65	-2,21	-42,9	0,71	24,3
Фондоозбросеність	грн./чол.	17 031	18 170	24 400	1 139	7,4	6 230	34,7

Порівняно з основними конкурентами, які функціонують в країні та у м.Луцьку зокрема, ЛРЗ „Мотор” має значні переваги, що виражаються у надзвичайно високих фінансових можливостях, наявних виробничих потужностях, висококваліфікованих трудових кадрів, досконалих технологій, які забезпечать виготовлення високоякісної та конкурентоспроможної продукції.

У зв'язку з тим, що керівництвом підприємства було прийнято рішення стратегічного характеру про проведення глобальних ремонтних робіт протягом 2016-2018 рр. з ціллю покращення естетичного вигляду виробничих і адміністративних приміщень, підвищення загального рівня благоустрою, доцільним є відкриття дільниці з виготовлення вікон ПВХ, як альтернативний варіант до купівлі готових виробів, навіть для задоволення внутрішньогосподарських потреб. Економічний ефект при цьому становитиме близько 750 тис. грн.

Підприємство буде спеціалізуватися на виготовленні вікон з різними параметричними ознаками для того, щоб як найширше задовольнити потреби та запити споживачів. Будуть встановлені та забезпечені гарантійні зобов'язання і високий рівень сервісного обслуговування, діятиме диференційована система знижок. Виконання поставлених завдань контролюватиметься вищим керівництвом підприємства і безпосередньо його провідними спеціалістами.

Основна діяльність ЛРЗ „Мотор” характеризується надзвичайно високою прибутковістю, тому підприємству немає необхідності залучати додаткові кошти для реалізації проекту із зовнішніх джерел (кредити банків, фінансово-кредитних установ).

Інвестиційні вкладення здійснюватимуться шляхом реінвестування частини чистого прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, у розвиток і розширення власного виробництва (придбання необхідного обладнання, купівля сировини, матеріалів та комплектуючих виробів).

Встановити тип стратегії підприємства на етапі запровадження нового виду продукції.

Виходячи з вихідних умов обрати один із цільових способів управління, що може бути застосований в системі оперативного управління. Збудувати “дерево проблем” і “дерево цілей” для даної ситуації. Описати можливий шлях реалізації стратегії управління.

Тестові завдання:

1. Тактичні рішення повинні супроводжуватися оцінкою використання:

- а) фінансового потенціалу;
- б) виробничого потенціалу;
- в) трудового потенціалу;
- г) інноваційного потенціалу;
- д) інформаційного потенціалу;
- е) всі попередні відповіді правильні.

2. Ресурсний підхід передбачає для оцінки потенціалу підприємства використання таких показників:

- а) матеріаловіддача;
- б) фондівіддача;
- в) матеріаломісткість;
- г) фондомісткість;
- д) трудомісткість.

3. Результативний підхід передбачає для оцінки потенціалу підприємства використання таких показників:

- а) матеріаловіддача;
- б) фондівіддача;
- в) матеріаломісткість;
- г) фондомісткість;
- д) трудомісткість.

4. Гнучке автоматизоване виробництво передбачає:

- а) мінімізацію затрат;
- б) безперервність виробничого процесу;
- в) можливість швидкої перебудови виробничого процесу;
- г) зміну програм і методів управління;
- д) правильних відповідей немає.

5. *Технологія, за допомогою якої виготовляється декілька поколінь нової продукції, отримала назву:*

- а) стабільна;
- б) ефективна;
- в) плідотворна;
- г) мінлива;
- д) гнучка.

6. *До показників, що дозволяють оцінити виробничий потенціал, слід віднести такі, як:*

- а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондівіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;
- б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;
- в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;
- г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;
- д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

7. *До показників, що дозволяють оцінити трудовий потенціал, слід віднести такі, як:*

- а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондівіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;

б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;

в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;

г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;

д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

8. До показників, що дозволяють оцінити інноваційний потенціал, слід віднести такі, як:

а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондівіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;

б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;

в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;

г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;

д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

9. До показників, що дозволяють оцінити фінансовий потенціал, слід віднести такі, як:

а) матеріаловіддача, матеріаломісткість продукції, фондівіддача, фондомісткість продукції, рентабельність основних фондів та ін.;

б) питома вага нової продукції, питома вага сертифікованої продукції за стандартами ISO 9000, питома вага працівників, зайнятих розробками, питома вага витрат на НДДКР в загальних витратах;

в) кількість хибних управлінських рішень в результаті неповної або недостовірної інформації; рівень забезпеченості всіх підрозділів підприємства нормативними актами, довідниками;

г) коефіцієнт постійності складу персоналу; коефіцієнт плинності кадрів; виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції;

д) рентабельність та прибутковість, платоспроможність, фінансова стабільність, ліквідність.

Тема 9. Фінансова діагностика

Мета: з'ясувати потребу застосування визначених методів фінансової діагностики за наявного стану використання фінансових ресурсів підприємства, вміти віднайти серед кола існуючих джерел покращення фінансового стану найбільш відповідні визначеній ситуації.

Питання для самоперевірки:

1. Чи є фінансова діагностика універсальним методом визначення рівня ефективності функціонування підприємства?
2. Які основні методологічні проблеми проведення фінансової діагностики?
3. яке місце посідає фінансова діагностика в фінансово-аналітичній роботі підприємства?
4. Які основні цілі та особливості зовнішньої фінансової діагностики?
5. Окресліть основні принципи формування фінансової звітності згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку?
6. Визначте сутність дескриптивних моделей фінансової діагностики?
7. Які предикативні моделі ви можете назвати?
8. Яке місце займає вертикальний, горизонтальний та коефіцієнтний аналіз у рамках фінансової діагностики?

Методичні поради:

Починаючи вивчення зазначеної теми, студенту слід пригадати, що за дослідженнями західних аналітиків 2/3 всіх банкрутств відбувається за рахунок внутрішніх причин, а саме — нераціональної організаційної структури управління, поспішного вибору постачальників, невідповідній економічному потенціалу сфері діяльності, помилковій оцінці місткості ринку тощо. Найважливішою причиною, на думку більшості дослідників, є безсистемна фінансово-аналітична робота (або взагалі її відсутність).

Ключовим питанням для розуміння сутності та результативності фінансової діагностики є концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень для вкладення ресурсів із метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності підприємства, можливості подальших вкладень капіталу. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети може бути зведено до трьох основних напрямів — рішення по вкладенню ресурсів; операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів; визначення структури фінансової діяльності. Вчасне та якісне забезпечення цих напрямів фінансових рішень постає сутністю фінансової діагностики.

Важливо усвідомлювати, що фінансова діагностика є методом пізнання фінансового механізму підприємства, процесів формування та використання фінансових ресурсів для його операційної та інвестиційної діяльності. Її результат — оцінка фінансового благополуччя підприємства, стану його майна, швидкості обертання всього капіталу та його окремих частин, дохідності використаних коштів.

Студенту необхідно звернути увагу на необхідність використання в процесі фінансової діагностики інформаційних джерел, які відповідають певним вимогам якості — значимості (своєчасність, прогностична цінність, цінність зворотного зв'язку), надійності (достовірність, можливість перевірки, нейтральність), порівнянності та постійності інформації.

Важливим блоком аналітичних робіт у рамках загальної процедури фінансової діагностики є рейтингова оцінка підприємств, що входять до складу певної галузі.

Потрібно пам'ятати, що застосування комп'ютерної техніки та апробованих програмних продуктів значно підвищує якість проведення фінансової діагностики шляхом елімінування «розрахункових» помилок, наочного представлення результатів діагностування у вигляді графіків, таблиць, діаграм тощо.

Основні поняття: фінансова діагностика, горизонтальний аналіз балансу, вертикальний аналіз балансу, коефіцієнтний аналіз.

Практичні завдання:

Завдання 1. За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що прогало в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка динаміки та структури балансу.

Дослідження динаміки валюти балансу та його структури проведемо в розрізі аналізу складу майна та джерел його утворення.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому проведемо оцінку стану майна підприємства (таблиця 9.1).

Таблиця 9.1

Загальна оцінка стану майна

Показник , тис. грн.	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016	2018 р. від 2017
1. Усього майна (валюта балансу)	12226,9	11125,8	9525,5		
1.1 Основні засоби і необоротні активи	9055,7	8347,6	7011,9		
у % до майна					
1.2 Оборотні активи	3170,7	277605	2511,8		
у % до майна					
1.2.1 Запаси	3060,1	2724,8	2451,1		
у % до оборотних активів					
1.2.2 Дебіторська заборгованість	109	50,4	54,9		
у % до оборотних активів					
1.2.3 Грошові кошти	1,6	1,3	5,8		
у % до оборотних активів					
1.3 Витрати майбутніх періодів	0,5	1,7	1,8		
у % до майна					

З даних аналітичної таблиці зробити висновок.

Надходження, набуття, створення майна підприємства здійснюється за власні та позичені кошти, співвідношення яких розкриває його фінансовий стан. Аналіз джерел майна підприємства здійснюється за даними балансу. В таблиці 9.2 наведено перелік джерел власних і позичених коштів, вкладених у майно підприємства.

Аналіз джерел коштів, які вкладено в майно підприємства

Показник , тис. грн.	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016	2018 р. від 2017
1. Джерела формування майна	12226,9	11125,8	9525,5		
1.1 Власний капітал	9377,4	9172,0	8042,6		
у % до майна					
1.2 Позичені кошти	2849,5	1953,8	1482,7		
у % до майна					
1.2.1 Довгострокові позики	273,5	331,0	275,6		
у % до позичених коштів					
1.2.2 Короткострокові позики	-	23,8	24,2		
у % до позичених коштів					
1.2.3 Кредиторська заборгованість	2576,0	1599,0	1182,9		
у % до позичених коштів					
1.3 Доходи майбутніх періодів	-	-	-		

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Завдання 2. Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності. У ринковій економіці, коли можлива ліквідація підприємств унаслідок їх банкрутства, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність.

Фінансовий стан підприємств можна оцінити з погляду його короткострокової та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства — це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Для оцінки реального рівня ліквідності підприємства необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Аналіз ліквідності підприємства передбачає два

такі етапи: складання балансу ліквідності; розрахунок та аналіз основних показників ліквідності.

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

Аналіз ліквідності балансу

Актив	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Пасив	2016 р.	2017 р.	2018 р.
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	1,6	1,3	5,8	1.Негайні пасиви (П1)	2441,4	1418,4	1052,9
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	109	51,7	54,9	2.Короткострокові пасиви (П2)	134,6	204,4	154,2
3. Активи, що реалізуються повільно (А3)	3060,6	2726,5	2452,9	3. Довгострокові пасиви (П3)	273,5	331,0	275,6
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	9055,7	8347,6	7011,9	4. Постійні пасиви (П4)	9377,4	9172,0	8042,8

Зробити висновки.

Проведемо розрахунки за групами активу і пасиву (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Показники ліквідності та платоспроможності

Коефіцієнти	2016рік	2017рік	2018 рік	Відхилення	
				2017 р. від 2016	2018 р. від 2017
1.Загальний коефіцієнт ліквідності	1,23	1,71	2,08		
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,04	0,03	0,05		
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,0008	0,004		
4. Власні оборотні засоби, тис. грн.	595,2	1155,4	1306,5		

Зробити висновки.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, наскільки швидко кошти вкладені в активи перетворюються на реальні гроші. Найважливіші показники господарської діяльності підприємства – прибуток і обсяг нереалізованої продукції безпосередньо залежить від швидкості обертання оборотних коштів.

Аналіз оборотності оборотних коштів наведений в таблиці 9.5.

Аналіз оборотності оборотних коштів

Показник	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016	2018 р. від 2017
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	1179,9	1179,0	1313,2		
2. Кількість днів періоду, що аналізується	360	360	360		
3. Одноденна виручка, тис. грн.	3,278	3,278	3,648		
4. Середній залишок оборотних коштів, тис.грн	3170,7	2776,5	2511,8		
5. Оборотність оборотних коштів, днів	967,4	847,8	688,6		
6. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, кількість оборотів	0,37	0,42	0,52		
7. Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп.	2,7	2,38	1,92		

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Завдання 3. Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є аналіз Cash-Flow.

Кінцевим позитивним результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. У зростанні прибутку зацікавлені як підприємство, так і інвестори, кредитори, партнери, держава. Саме тому необхідно систематично проводити аналіз формування, розподілу та використання чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності (аналіз Cash-Flow).

Інформаційною базою для аналізу є дані звіту про прибутки та збитки (звіт про фінансові результати). На першому етапі аналізу проведемо оцінку фінансових результатів ЛЕАЗ та джерел їх формування (таблиця 9.6).

Таблиця 9.6

Фінансові результати ЛЕАЗ, тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016	2018 р. від 2017
1. Валовий прибуток збиток	- 639,3	- 378,1	- 222,3		
2. Фінансові результати від операційної діяльності прибуток збиток	- 1848,7	- 1087,0	- 908,1		
3. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування прибуток збиток	- 2341,5	- 205,4	238,4 -		
4. Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-		
5. Фінансові результати від звичайної діяльності прибуток збиток	- 2341,5	- 205,4	238,4 -		
6. Надзвичайні доходи і витрати	-	-	-		
7. Чистий прибуток збиток	- 2341,5	- 205,4	238,4 -		

Зробити висновки.

У процесі аналізу Cash-Flow доцільно розрахувати показники, на основі яких оцінюється прибутковість підприємства (таблиця 9.7).

Таблиця 9.7

Показники прибутковості підприємства

Показник	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016	2018 р. від 2017
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	-0,25	-0,02	0,03		
Операційна рентабельність продажу	-2,38	-0,21	0,22		
Рентабельність основної діяльності	-1,14	-0,8	-0,69		
Коефіцієнт прибутковості активів	-0,19	-0,02	0,025		

Зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Тестові завдання:

1. Оцінка ліквідності, забезпеченості власними засобами, платоспроможності належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
- г) адаптивної моделі балансового прибутку.

2. Оцінка ймовірності банкрутства на основі методу Альтмана належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
- г) адаптивної моделі балансового прибутку.

3. Аналіз стану виробництва, реалізації, конкурентоспроможності, обігових активів, основних засобів, виробничого потенціалу підприємства належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
- г) адаптивної моделі балансового прибутку.

4. Оцінка прибутку, рентабельності, структури формування прибутку та резервів його нарощування належить до:

- а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
- б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;

г) адаптивної моделі балансового прибутку.

5. На етапі зародження підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

6. На етапі прискорення зростання підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

7. На етапі гальмування зростання підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

8. На етапі зрілості підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

9. На етапі спаду підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

- а) показники ліквідності;
- б) показники обіговості;
- в) показники рентабельності капіталу;
- г) показники рентабельності продажу;
- д) показники фінансового стану.

10. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак зникнення банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства охоплюють такі напрямки показників:

- а) оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- б) аналіз власного капіталу;
- в) аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
- г) оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- д) аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- е) аналіз дебіторської заборгованості;
- ж) аналіз Cash-Flow;
- з) оцінювання ділової активності підприємства.

Тема 10. Діагностика економічної безпеки підприємства.

Мета: навчитись використовувати методи діагностування економічної безпеки підприємства задля прийняття ефективних управлінських рішень в процесі господарської діяльності.

Питання для самоперевірки:

1. Які основні методологічні підходи до діагностики економічної безпеки підприємства?
2. Які основні методологічні підходи до визначення станів функціонування підприємства?

3. У чому сутність, недоліки та переваги існуючих однокритеріальних показників прогнозування неплатоспроможності підприємства?
4. Чи існує різниця між „кризовим станом” функціонування підприємства та „станом кризи”?
5. Чи можлива довгострокова економічна безпека підприємства?
6. Чи можна сформулювати універсальний показник розмежування безпечного стану функціонування підприємства і кризового?

Методичні поради:

Починаючи вивчення цієї теми, студенту необхідно чітко усвідомлювати, що ефективне здійснення підприємством діагностичної роботи та використання в ній відповідного методико-методологічного інструментарію неможливе без теоретичного розуміння сутності підприємства, доцільності його функціонування, усвідомлення стратегічної цілеорієнтації та суспільної місії. За відсутності науково обґрунтованих теорій і концепцій, що вивірені практикою і відповідають сучасним умовам господарювання, підприємства змушені гнучко адаптуватись до нестабільного зовнішнього середовища та оперативно знаходити адекватні рішення нетрадиційних складних проблем.

Обмеженість існуючих теоретичних концепцій підприємства (неокласична, інституціональна, еволюційна, підприємницька, антиеволюційна, тощо) зумовила появу інтеграційної теорії, основним постулатом якої є інтеграція у часі — забезпечення безпечного існування (потреба в безпеці) та розвиток підприємства (потреба в зростанні). Розуміння підприємства як системного інтегратора в часі і просторі різноманітних соціально-економічних процесів потребує особливої концепції управління (концепція безпечного функціонування), здатної досягати зазначених потреб із максимальною ефективністю.

Студенту слід розуміти, що система управління повинна перебувати в стані постійного очікування сигналів із боку факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ, які «запускають» у дію економічний механізм появи на

підприємстві негативної (кризової) або позитивної зміни, та адекватного реагування на них. Тому для отримання достатньої інформації про стан та тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього середовищ у процесі обґрунтування та прийняття стратегічних рішень, націлених на досягнення та підтримку економічної безпеки підприємства, необхідна системна методика діагностики економічної безпеки підприємства, яка складається з таких основних розділів:

- оцінка можливостей підприємства протидіяти загрозам; оцінка причин появи загроз із боку факторів внутрішнього середовища;
- систематичний аналіз стану та тенденцій розвитку зовнішнього середовища;
- оцінка тенденцій розвитку підприємства; визначення зони його функціонування; прогнозування впливу змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на стан підприємства.

Можливі стани функціонування організацій: неплатоспроможність, криза, передкризовий стан, економічна безпека — доцільно визначати за такою алгоритмічною схемою:

1) стан неплатоспроможності — аналіз стану за критеріями неплатоспроможності; аналіз кредиторської заборгованості;

2) стан кризи — динамічний коефіцієнтний аналіз значень показників ліквідності, фінансової стійкості та ефективності виробництва (із застосуванням методу відхилень); аналіз ліквідності балансу;

3) передкризовий стан — аналіз грошового потоку підприємства; вертикальний та горизонтальний аналіз балансу підприємства.

Студенту необхідно звернути особливу увагу на існуючі методологічні проблеми та особливості у розрізі перелічених раніше етапів.

Студенту слід пригадати, що діагностам часто пропонується проведення додаткових досліджень щодо прогнозування ймовірності настання стану неплатоспроможності за існуючими однокритеріальними моделями прогнозування банкрутства (наприклад, двох-, п'яти-, та семифакторні моделі

Альтмана; модель У. Бівера; методика рейтингової оцінки тощо). Але студенту необхідно при цьому враховувати, що, по-перше, у вітчизняній економічній науці та виробничій практиці відсутні напрацювання щодо можливості та доцільності їх використання; по-друге, оціночні коефіцієнти, використані в зазначених моделях, розраховані на підставі фактичних матеріалів закордонних підприємств та не враховують вітчизняної специфіки.

Основні поняття: економічна безпека організації, загроза, небезпека, збиток.

Практичні завдання:

Завдання 1. Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якої гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування підприємства.

На нормальну роботу підприємства має вплив небезпека двох видів:

- природна – викликана стихійними природними явищами.
- штучна – викликана діяльністю людини, її здатністю помилятись.

Встановити можливі небезпеки, які впливають на діяльність досліджуваного вами підприємства за схемою (табл. 10.1).

Провести інтегральну оцінку рівня безпечності підприємства за схемою

Таблиця 10.1

Можливі небезпеки на підприємстві

Небезпека	При- родна	Штуч- на	Зловмисник	
			Всередині	ззовні
1.Травми та загибель людей				
2.Пошкодження обладнання та техніки				
3.Пошкодження систем життєзабезпечення				
4.Несанкціонована зміна технологій				
5.Використання нерегламентованих технічних та програмних засобів				
6.Дезорганізація функціонування заводу				
7.Розкрадання матеріальних цінностей				
8.Знищення або перехват шляхом розкрадання носіїв інформації				
9.Усне розголошення конфіденційної інформації				
10.Несанкціоноване використання інформації				
11.Порушення правил експлуатації засобів захисту				

:

Таблиця 10.2

Інтегральна оцінка рівня безпечності

Показник	Макс. бальна оцінка	Бальна оцінка
Економічна ефективність діяльності		
Ризиковість діяльності		
Стан боргу		
Доступність банківського кредитування		
Доступність короткострокового фінансування		
Доступність довгострокового позичкового капіталу		
Ймовірність виникнення форс-мажорних обставин		
Кредитоспроможність		
Схильність до невиконання зобов'язань по виплаті боргу або його відстрочки		
Всього		

Визначити поточну зону функціонування заводу за таким алгоритмом:

100-70 – зона нормального рівня безпеки;

69-50 – зона нестійкого рівня безпеки;

49-30 – зона критичного рівня безпеки;

29-0 – зона кризового рівня безпеки.

Зробити висновок.

Здійснити аналіз стану безпеки за допомогою введення коефіцієнта

значущості функціональних складових безпеки і визначення комплексного показника (див. табл. 7.3). Значущість складових визначається залежно від виду економічної діяльності заводу. А комплексний показник безпеки визначимо за формулою:

$$КПБ_i = \sum (ПБ_i * d_i), \quad (10.1)$$

де $ПБ_i$ – бальне значення показника для заводу по 10-ти бальній шкалі;

d_i – питома вага значущості складових безпеки.

Таблиця 10.3

Оцінка безпеки ЛЕАЗ по функціональних складових

Складові	Питома вага	Оцінка	Комплексний показник
Фінансова	0,2		
Техніка-технологічна	0,15		
Кадрова	0,15		
Інформаційна	0,1		
Політико-правова	0,1		
Економічна	0,1		
Силова	0,05		
Ринкова	0,15		
Всього	1		

Виділити головні цілі роботи підприємства із забезпечення його економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства також залежить від ризику. Детерміновані ситуації, коли відсутній ризик, зустрічаються досить рідко. Концепція ризику в стратегії економічної безпеки містить два найважливіші елементи: оцінку ризику і управління ризиком. Діяльність підприємств також завжди обмежена ризиком. Джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу – від купівлі і доставці сировини, до продажу і транспортуванні продукції.

Визначити зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні чинники виникнення ризику, що впливають на діяльність підприємства, а також способи його зниження.

Тестові завдання:

1. *Головними цілями економічної безпеки підприємства є:*

- а) забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- б) забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того об'єкта господарювання;
- в) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- г) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, і його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;
- д) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації.

2. *Аналіз і оцінка економічної безпеки підприємства повинні включати:*

- а) виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають економічну безпеку підприємства, аналіз і оцінка ступеня її впливу;
- б) розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;
- в) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;
- г) розроблення використання найбільш ефективних корпоративних ресурсів;
- д) попереднє узгодження з результатами економічного діагностування інших складових підприємства.

3. *До функціональних складових економічної безпеки підприємства слід включати:*

- а) фінанси;
- б) кадри;
- в) техніко-технологічну базу;

г) інформацію;

д) інтелект.

4. Потребу в модернізації та реструктуризації підприємств слід віднести до такого роду причин кризи, як:

а) об'єктивні;

б) суб'єктивні;

в) природні;

г) техногенні;

д) зовнішні;

б. внутрішні.

5. Здійснення неефективного управління підприємством слід віднести до такого роду причин кризи, як:

а) об'єктивні;

б) суб'єктивні;

в) природні;

г) техногенні;

д) зовнішні;

е) внутрішні.

6. Реалізацію ризикованої стратегії маркетингу, внутрішні конфлікти слід віднести до такого роду причин кризи, як:

а) об'єктивні;

б) суб'єктивні;

в) природні;

г) техногенні;

д) зовнішні;

е) внутрішні.

7. Зміну національної економічної стратегії можна віднести до такого роду причин кризи, як:

а) об'єктивні;

б) суб'єктивні;

- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

8. Форс-мажорні обставини слід віднести до такого роду причин кризи, як:

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

9. Скласти узагальнююче враження про ступінь кризового стану підприємства дає можливість:

- а) метод експрес-аналізу;
- б) оцінка фінансового стану за Альтманом;
- в) метод Ансоффа;
- г) метод Терьохіна;
- д) оцінка Бівера.

10. З метою виведення підприємства з кризового стану може бути використано такі механізми, як:

- а) банкрутство;
- б) санація;
- в) реструктуризація;
- г) приватизація;
- д) реприватизація;

11. Програма заходів з реструктуризації як один із напрямків виходу підприємства з кризи може передбачати:

- а) реструктуризацію кредиторської заборгованості;
- б) організаційно-правове реформування підприємства;
- в) зміну моделі управління підприємством;

г) забезпечення надходження достатньої маси грошових коштів.

12. Програма заходів з санації як один із напрямків виходу підприємства з кризи може передбачати:

- а) напрямки фінансового оздоровлення підприємства;
- б) реструктуризацію підприємства;
- в) перепрофілювання діяльності.

Тема 11. Діагностика економічної культури підприємства.

Мета: з'ясувати особливості діагностування економічної культури підприємства, порядок його проведення, критерії та показники оцінки.

Питання для самоперевірки:

1. Які вихідні принципи та особливості психологічного та культурологічного підходів в управлінні?
2. Які основні ознаки культурної корпорації?
3. Які функції на рівні корпорації виконує економічна культура?
4. Покажіть, які методи, прийоми та способи використовують при проведенні культурологічної діагностики?
5. Визначте основні особливості проведення культурологічної діагностики?
6. Чи доцільне використання культурологічного підходу до діагностування вітчизняних підприємств?

Методичні поради:

Представлена тема дає змогу отримати повне уявлення про основні методологічні особливості, місце та роль діагностування економічної культури у комплексі діагностичних процедур підприємства.

Сучасні керівники розглядають економічну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників та полегшувати продуктивне

спілкування між ними; вони намагаються створити власну економічну культуру та тим самим досягти високого рівня культурності. Тому украй важливим є розуміння студентом поліфункціональності культури, що визначає складність проведення культурологічної діагностики та суб'єктивність оцінок.

Особливу увагу студенту необхідно звернути на сутнісну характеристику елементів економічної культури, до складу якої відносять культуру засобів праці та трудового процесу, культуру умов праці, управління, міжособистих відношень, культуру співробітника, культуру комунікацій та фірмовий стиль.

Студенту потрібно усвідомлювати, що культурологічна діагностика повинна ґрунтуватись на таких методологічних принципах, як науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю); системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління; професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок; визнання підприємства як частини суспільства; гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю.

Потрібно добре засвоїти, що в рамках культурологічної діагностики використовують такі різновиди діагностування, як комплексна одноразова діагностика та моніторинг.

Отримані в ході культурологічної діагностики результати дають змогу керівництву підприємств здійснити інституціоналізацію рішень, а саме: проведення реорганізаційних заходів, закріплення їх наказами, розпорядженнями; призначення відповідальних осіб, робочих груп; визначення стимулів за відмінне виконання корпоративних правил та норм.

Слід звернути особливу увагу на специфічний методико-методологічний інструментарій, що використовується в рамках культурологічної діагностики. Найбільш ефективними можна вважати такі методи діагностування — метод нагляду (зовнішній); метод інтроспекції; особистісні опитування; проєктивний метод; соціометрія; метод анкетування, інтерв'ю, бесід.

Студенту необхідно усвідомлювати необхідність здійснення постійного

систематичного моніторингу за обмеженою кількістю параметрів стану економічної культури. Результати діагностування з точки зору наочності їх представлення та простоти аналізу доцільно зводити в аналітичні анкети, що мають вигляд оціночних, рангових, диференційних.

Основні поняття: корпоративна культура, стиль керівництва, соціометрія, група.

Практичні завдання:

Завдання 1. Провести діагностику економічної культури підприємства, досліджуваного у випускній роботі. Дати його характеристику з позицій його іміджу, умов праці та відпочинку, факторів впливу на корпоративну культуру.

Здійснити діагностику важливості впливу окремих елементів економічної культури на діяльність підприємства (див. табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Оцінка впливу елементів економічної культури на діяльність підприємства

Фактори	Важливість впливу на діяльність заводу			
	не впливає	незначний вплив	середній вплив	значний вплив
Культура засобів праці				
Культура трудового процесу				
Культура умов праці				
Культура управління				
Культура міжособистісних стосунків				
Культура працівника				
Фірмовий стиль				
Культура комунікацій				

Використати для діагностування метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора проводиться експертна оцінка його вагомості: при сильному впливі на організацію такому фактору надамо значення «3», при помірному – «2», слабкий - «1», відсутність впливу – «0». Якщо вплив фактору позитивний, то записується «+1», якщо негативний – «-1». Добутком трьох експертних оцінок визначимо рівень важливості фактора для заводу.

Визначити економічну культуру підприємства за допомогою аналізу та оцінки рельного стану кожного складового елементу культури підприємства (табл. 11.2). Для цього використати метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора провести експертну оцінку його стану по 5-ти бальній шкалі, де 5 балів – найкращий стан певного фактору. Добутком вагомості фактору і його експертної оцінки для підприємства визначити рівень даного фактора.

Проаналізувати окремі елементи економічної культури, окреслити їх можливі плюси та мінуси.

Зробити висновки.

Запропонувати кілька прийомів поліпшення організаційної культури.

Оцінка економічної культури підприємства

Фактори	Пит. вага	Оцінка, бали	Заг. оцінка	Можливість покращення
<i>Культура засобів праці та трудового процесу</i>				
Впровадження досягнень науки і техніки у виробництво				
Рівень механізації і автоматизації				
Якість обладнання				
Планомірність роботи				
Якість продукції				
<i>Культура умов праці</i>				
Санітарно-гігієнічні умови праці				
Психофізичні умови				
Соціально – психологічні умови				
Естетичні умови праці				
<i>Культура управління</i>				
Стиль керівництва				
Ступінь гуманізму				
Індивідуальний підхід				
Професіоналізм управлінців				
Методи стимулювання				
<i>Культура міжособистісних стосунків</i>				
Соціально – психологічний клімат				
Наявність почуття колективізму				
Взаємодопомога працівників				
Сприйняття цінностей заводу				
<i>Культура працівника</i>				
Поведінка працівників				
Знання етикету				
Моральність мислення				
Ціннісні орієнтації				
<i>Культура комунікацій та фірмовий стиль</i>				
Культура проведення нарад				
Винесення доган				
Звільнення співробітників				
Спілкування з відвідувачами				
Культура одягу				
<i>Загальна оцінка</i>				
<i>Максимальна можлива оцінка</i>				

3. ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ, ЩО ВІНОСЯТЬСЯ НА ЕКЗАМЕН

1. Економічна діагностика, її види.
2. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики.
3. Методичні особливості проведення діагностики галузі.
4. Діагностика сил конкуренції.
5. Основні сили конкуренції за М. Портером.
6. Оцінка конкурентних позицій підприємств – основних суперників.
7. Оцінка перспектив розвитку галузі.
8. Виділення провідних чинників успіху в галузі, їх оцінка.
9. Аналіз можливостей структурних трансформацій.
10. Конкуренцеспроможність підприємства: сутність, проблеми визначення й оцінки.
11. Конкуренційний статус підприємства, його оцінка.
12. Взаємозалежність конкурентних переваг і конкурентного статусу підприємства.
13. SWOT-аналіз підприємства.
14. Перелік і характеристика чинників, що визначають сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози.
15. Порівняльна діагностика конкуренцеспроможності підприємств-суперників.
16. Інтегральна оцінка конкуренцеспроможності: переваги й недоліки.
17. Конкуренцеспроможність продукції: сутність і особливості оцінки.
18. Процедура оцінки конкуренцеспроможності промислової продукції.
19. Основні аспекти визначення конкуренцеспроможності продукту: корисність, ціна споживання та здатність пропозиції.
20. Зведена оцінка конкуренцеспроможності продукції та підприємства.
21. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства.
22. Оцінка потенціалу підприємства за окремими різновидами ресурсів.

23. Гнучкість виробничої системи та її діагностика.
24. Оцінка рівня різноманітності продукції як база визначення гнучкості.
25. Оцінка техніко-організаційного рівня стабільного виробництва.
26. Показники, що характеризують рівень продукції, рівень технології, механізації і автоматизації праці, управління, процедура діагностики.
27. Підприємство як цілісний майновий комплекс.
28. Фізичне, функціональне, технологічне, економічне старіння майна і врахування його зношеності у відновній оцінці.
29. Ліквідаційна оцінка майна підприємства-банкрута.
30. Справжня економічна вартість підприємства як цілісного майнового комплексу.
31. Проблема ринкової оцінки майна та її розв'язання в сучасній економіці.
32. Основні методичні підходи до ринкової оцінки підприємства як цілісного майнового комплексу.
33. "Дохідні" методи оцінки майна.
34. Метод дисконтування майбутнього доходу.
35. Проблеми прогнозування грошових потоків, їх розв'язання.
36. Модель CAPM і обчислення ставки дисконтування.
37. Ринкові порівняння і аналогова оцінка підприємства.
38. Гудвіл і його оцінка.
39. Метод надлишкових прибутків як сукупна оцінка активів.
40. Метод роялті для оцінки нематеріальних активів.
41. Сутність управлінської діагностики та організація її проведення.
42. Діагностика структури управління та якості управлінських рішень.
43. Оцінка відповідності оргструктури стратегії підприємства.
44. Оцінка зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем.
45. Діагностика зовнішнього середовища підприємства прямого впливу.
46. Аналіз зв'язків з органами місцевої влади і самоврядування.

47. Оцінка загальних результатів діяльності підприємства.
48. Критерії і показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства.
49. Загальна ефективність діяльності як ступінь досягнення цілей.
50. Основні моделі фінансової діагностики, їх характеристика.
51. Система показників фінансового стану підприємства.
52. Життєвий цикл підприємства і тенденції у значеннях певних груп показників фінансового стану.
53. Інтегрована оцінка фінансового стану підприємства.
54. Алгоритм порівняльної оцінки результатів фінансово-господарської діяльності підприємства
55. Економічна безпека підприємства: сутність, основи оцінки.
56. Методичний апарат діагностування економічної безпеки.
57. Оцінка корпоративних ресурсів і визначення стану економічної безпеки.
58. Вітчизняний і зарубіжний досвід діагностування економічної безпеки підприємства.
59. Економічна культура підприємства й особливості її діагностики.
60. Обґрунтованість управлінських рішень, їх оцінка.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література

1. Атюшкіна Вікторія Віталіївна, Бурко Ярослав Валерійович, Галгаш Руслан Анатолійович. Економічна діагностика: навч. посібник. К.: Аграр Медиа Груп, 2018. 234 с.
2. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 164с.
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
4. Кривов'язюк Ігор Володимирович. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
5. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / За ред. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 312 с.
6. Чевганова В. Я., Сосновська О. О., Міняйленко І. В. Бізнес-діагностика : навч. посіб. Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.

Додаткова література

1. Kryvovyazyuk I., Otlyvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., Myshko O., Oleksandrenko I., Dorosh V., Visyna T. Business diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development direction and strategies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Volume20, Issue2. URL: <https://www.abacademies.org/articles/business-diagnostics-as-a-universal-tool-for-study-of-state-and-determination-of-corporations-development-directions-and-strategie-10423.html>
2. Економіка підприємства [Текст] : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб.
3. Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 158-164.
4. Сак Т. В. Екаунтинг і бізнес-діагностика : курс лекцій. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 84 с.
5. Сак Т. В. Екаунтинг і бізнес-діагностика: методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 28 с.

Інтернет-ресурси

1. . Бізнес-кейси. URL: <http://www.mbastrategy.ua/content/blogcategory/74/232>
2. Бібліотека ім. В.Г. Короленко. URL: <http://korolenko.kharkov.com/>
3. Бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua/>
4. Державний служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>
6. Кабінет Міністрів України. URL: [http://www.kmu.gov.ua/.](http://www.kmu.gov.ua/)
7. Кейси. Краща практика. URL: <http://www.management.com.ua/cases/>
8. Нормативно-правова база України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/>

Навчально-методичне видання

Сак Тетяна Василівна

Екаунтинг і бізнес-діагностика

Методичні вказівки до практичних робіт

Електронне видання

Друкується в авторській редакції

Ум. друк. арк.2,8.