

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

для самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

**«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»**

*(для студентів усіх форм навчання  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 051 – Економіка)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2021**

Методичні рекомендації для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Економічна діагностика» (для студентів усіх форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 – Економіка) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. Г. І. Базецька, Г. А. Жовтяк. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 44 с.

Укладачі: канд. екон. наук, доц. **Г. І. Базецька**,  
канд. екон. наук, доц. **Г. А. Жовтяк**

Рецензенти:

**Н. І. Склярук**, кандидат економічних наук, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**О. В. Ярмак**, кандидат економічних наук, доцент Харківського торговельно-економічного інституту Київського національного торгово-економічного університету

*Рекомендовано кафедрою економіки, протокол № 2 від 11.09.2019.*

## ЗМІСТ

Тема 1 Предмет і завдання економічної діагностики на підприємстві.....	4
Тема 2 Діагностика конкурентного середовища підприємства.....	6
Тема 3 Діагностика конкурентоспроможності підприємства.....	7
Тема 4 Оцінка конкурентоспроможності продукції.....	11
Тема 5 Діагностика потенціалу підприємства.....	13
Тема 6 Управлінська діагностика.....	16
Тема 7 Фінансова діагностика.....	25
Тема 8 Діагностика економічної безпеки підприємства.....	32
Тема 9 Діагностика економічної культури підприємства.....	34
Список рекомендованих джерел.....	41

## ТЕМА 1 ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сутність економічної діагностики, її види. Підприємство (виробничо-економічна система) як об'єкт діагностики. Діагностика як спосіб розпізнавання стану виробничо-економічної системи за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і «вузьких місць». Місце економічної діагностики в системі управління підприємством. Взаємозв'язок економічної діагностики з іншими функціями управління. Класифікація типів і видів економічної діагностики за різними ознаками, їх характеристика. Предмет і задачі курсу. Предмет курсу. Взаємозв'язки з іншими дисциплінами. Інтегрованість знань і навичок фахівця. Необхідність оволодіння сучасною технікою економічного мислення. Мета й задачі курсу. Блочно-змістова побудова курсу. Методичний апарат та інструментарій економічної діагностики. Використання методів, що ґрунтуються на кількісній оцінці стану: зіставлення, порівняння, індексний, пофакторний тощо. Економіко-математичні методи, сфера їх використання. Моделі: описові й аналітичні. Спеціальні діагностичні методи: swot-аналіз, бенчмаркінг, аналіз ланцюжка створення вартості, аналіз полів бізнесу та ін. Методи якісної оцінки в економічній діагностиці. Експертні методи, метод Дельфі.

### Завдання для самостійного вирішення

1. Охарактеризуйте моделі консультування при проведенні економічної діагностики (зазначте, хто виконує ті чи інші функції («+» – виконує, «-» – не виконує) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика моделей консультування

Етапи / Моделі	Експертне (нормативне) консультування		Проектне консультування (доктор – пацієнт)		Процесне консультування (співробітництво)
	Клієнт	Консультант	Клієнт	Консультант	Команда (клієнт + консультант)
1. Визначення проблеми					
2. Розробка рекомендацій					
3. Організація впровадження рекомендацій					

2. Охарактеризуйте види економічної діагностики, заповніть таблицю 1.2.  
Таблиця 1.2 – Характеристика видів економічної діагностики

Сфера (випадки) застосування	Переваги	Недоліки
Діагностика конкурентоспроможності		
Фінансова діагностика		
Управлінська діагностика		

3. Провести факторний аналіз валового прибутку підприємства від реалізації одного виду продукції. Проаналізувати рентабельність продукції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу валового прибутку

Показник	план	факт
Обсяг реалізації продукції, шт.	25 835	28 615
Ціна реалізації, грн.	470	492
Собівартість продукції, грн	365	380

4. Визначте план обороту роздрібною торгівлю по споживчому товариству на майбутній рік на основі наступних даних:

- оборот роздрібною торгівлю споживчого товариства в поточному році (за очікуваними даними) 7 025 тис. грн;
- оборот роздрібною торгівлю всіх торгових підприємств зони діяльності споживчого товариства 21 550 тис. грн;
- за попередніми оцінками, доходи населення в планованому році зростуть приблизно на 5 %;
- відсоток охоплення грошових доходів населення оборотом роздрібною торгівлю всіх торгових підприємств в поточному році склав 62 %, в планованому році цей показник передбачається підвищити на 0,7;
- за розрахунками економіста частка споживчого товариства в обороті роздрібною торгівлю збережеться.

5. У минулому році технологічна трудомісткість продукції становила 3 500 тис. люд.-годин, фонд робочого часу – 220 днів по 8 годин. Норми в середньому виконувалися на 120 %. Чисельність допоміжних робітників в основних цехах становила 15 % чисельності основних працівників. У допоміжних цехах працювало 50 % від числа робочих основних цехів. Працівники становили 70 % чисельності всього промислово-виробничого персоналу. У плановому періоді передбачається в результаті здійснення організаційних заходів знизити трудомісткість на 6 %. Визначити чисельність працюючих на підприємстві в плановому періоді.

## ТЕМА 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

Умови формування конкурентного середовища підприємства, що створюються державою, конкурентами на ринку та кожним учасником ринку в процесі його ділової активності. Становище учасників ринку під впливом змін у конкурентному середовищі. Форми організації та проведення діагностики конкурентного середовища (аналітична, експертна, діагностика на моделі). Аналітична та експертна діагностика конкурентного середовища.

### Завдання для самостійного вирішення

1. Оцініть загальний рівень внутрішньогалузевої конкуренції, складіть карту конкурентів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Дані для оцінки рівня конкуренції

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Кількість учасників	5	5	7	9	12
Темп росту ринку, %	20	24	21	26	23
Кількість товарних груп	1	2	3	3	3
Кількість товарів	7	17	28	41	68
за товарною групою 1	7	9	12	15	24
за товарною групою 2		6	8	14	24
за товарною групою 3		2	8	12	20
Кількість товарів на 1 учасника	1	3	4	5	6
Кількість товарних груп у 1 учасника	2	2	2	2	3

2. За допомогою матриці БКГ сформуванати стратегію підприємства.

Підприємство характеризується наступними даними щодо власного продуктового портфеля та конкурентних позицій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика портфелю пропозицій підприємства

Види продукції	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.		Частка ринку у звітному році, %	
	базисний рік	звітний рік	підприємства	конкурента
Молоко пастеризоване	200	250	20	15
Кефір	120	120	11	8
Йогурти	195	164	7	12
Сиркова маса	20	22	4	9
Вода газована	215	267	14	10
Печиво	15	24	2	7

3. За допомогою вихідних даних таблиць 2.3 – 2.5 побудувати матрицю «McKinsey/GE» та зробити висновки щодо інвестування стратегічних одиниць бізнесу (СОБ).

Таблиця 2.3 – Вихідні дані про обсяги продажу та розміри ринку

Номер СОБ	1	2	3	4	5
Місткість ринку, тис. грн	10 700	13 200	9 850	10 280	12 860
Обсяги продажу СОБ, тис. грн	2 568	2 360	1 280	2 055	5 772

Таблиця 2.4 – Експертні оцінки привабливості ринків

Характеристики привабливості	Номер СОБ									
	1		2		3		4		5	
	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг
Розмір та темп росту ринку	0,2	4	0,2	7	0,15	9	0,1	9	0,2	3
Цінова еластичність	0,1	2	0,3	7	0,25	6	0,5	7	0,2	2
Конкурентна ситуація	0,4	3	0,2	6	0,4	7	0,3	7	0,4	2
Вплив зовнішнього середовища	0,3	5	0,3	8	0,2	4	0,1	8	0,2	4

Таблиця 2.5 – Експертні оцінки конкурентних позицій СОБ

Характеристики привабливості	Номер СОБ									
	1		2		3		4		5	
	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг	вага	ранг
Позиція на ринку	0,2	6	0,15	5	0,2	5	0,3	3	0,25	5
Потенціал СОБ	0,25	4	0,4	5	0,25	6	0,35	8	0,3	4
Потенціал НДДКР	0,35	5	0,1	3	0,2	4	0,1	4	0,15	6
Потенціал персоналу	0,2	7	0,35	9	0,35	8	0,25	7	0,3	6

### **ТЕМА 3 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Складові конкурентоспроможності підприємства. Конкурентні переваги вищого та нижчого порядку. Фактори конкурентоспроможності підприємства. Ключові фактори успіху. Конкурентний потенціал. Класифікація конкурентних переваг. Підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств (заснований на стратегіях конкуренції та вартісний). Ключові характеристики та критерії конкурентоспроможності підприємства. Конкурентний статус підприємства, його оцінка. Конкурентний статус у визначенні І. Ансоффа,

методичні аспекти обчислення його рівня. Межі значень показника КСП. Взаємозалежність конкурентних переваг і конкурентного статусу підприємства. Динамічний характер конкурентоспроможності підприємства. Взаємозалежність конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності продукції. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Використання результатів діагностики конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз підприємства. Загальна оцінка методичного підходу. Перелік і характеристика чинників, що визначають сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози. Порівняльна діагностика конкурентоспроможності підприємств-суперників. Методичні підходи до порівняння суперників, використання провідних чинників успіху в галузі. Процедура оцінки. Особливості оцінки вагомості чинників. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності: переваги й недоліки.

### **Завдання для самостійного вирішення**

1. Скласти матрицю SWOT-аналізу за наступними характеристиками:

- 1) звуження напрямку діяльності підприємства;
- 2) вихід на нові ринки;
- 3) відсутність маркетингового відділу, а рівень збуту нижче середнього;
- 4) недостатньо кваліфіковані топ-менеджери;
- 5) вразливість до конкурентного тиску;
- 6) збитковість виробництва: ціни реалізації нижче собівартості продукції;
- 7) застаріле обладнання;
- 8) нестійка конкурентна позиція;
- 9) немає чітких стратегічних напрямів;
- 10) залучення кваліфікованих фахівців;
- 11) прискорення росту ринку;
- 12) існує потенціал для розвитку галузі;
- 13) зростання рівня безробіття населення області;
- 14) передумови до спорідненої диверсифікації або інтеграції;
- 15) кваліфікація персоналу на достатньому рівні;
- 16) зміна потреб і смаку покупців;
- 17) збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах;
- 18) низька купівельна спроможність населення;
- 19) розширення напрямків діяльності;
- 20) достатність фінансових ресурсів;
- 21) створення конкурентами стратегічних несподіванок та ризиків;
- 22) видатна компетентність.

2. Оцініть рівень загрози кожної з п'яти сил конкуренції за моделлю Майкла Портера. Нижче наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за три бальною шкалою. Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі Майкла Портера потрібно вибрати одне з



трьох тверджень щодо параметру і проставити відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються і надається розшифровка їх значень.

а) товари-замінники:

1) товари-замінники «ціна – якість»:

- існують та займають велику частку ринку;
- існують, але тільки увійшли на ринок та їх частка є невеликою;
- не існують;

б) оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції:

1) кількість учасників:

- високій рівень насиченості ринку;
- середній рівень насиченості ринку;
- невелика кількість учасників;

2) темп росту ринку:

- стагнація або зниження обсягу ринку;
- уповільнений, але зростаючий;
- високий;

3) рівень диференціації продукту на ринку:

- на ринку стандартизований товар;
- товар є стандартизованим за ключовими якостями, але відрізняється

додатковими перевагами;

- товари значно відрізняються між собою;

4) обмеження на підвищення цін:

- жорстока цінова конкуренція, підвищення цін неможливо;
- є можливість підвищення ціни, але тільки в межах покриття зростання

витрат;

- завжди є можливість до підвищення ціни;

в) оцінка загрози входу нових учасників:

1) економія на масштабі при виробництві товару:

- відсутня;
- існує тільки у декількох учасників;
- значуща;

2) сильні марки з високим рівнем знання та лояльності:

- відсутні крупні учасники;
- 2–3 крупних учасника утримують більш 50 % ринку;
- 2–3 крупних учасника утримують більш 80 % ринку;

3) диференціація продукту:

- низький рівень різноманітності товару;
- існують мікро-ніші;
- всі можливі ніші зайняті;

4) рівень інвестицій та витрат для входу в галузь:

- низький;
- середній;
- високий;

5) доступ до каналів розподілу:

- повністю відкритий;
- потребує незначних інвестицій;
- обмежений;

б) політика уряду:

- втручання немає;
- втручання незначне;
- втручання значне;

7) готовність існуючих учасників до зниження цін:

- учасники не йдуть на зниження цін;
- крупні учасники не йдуть на зниження цін;
- існуючі учасники знижують ціни при будь-якій спробі введення більш

дешевого товару;

8) темп росту галузі:

- високий та зростаючий;
- такий, що уповільнюється;
- стагнація або падіння;

г) ринкова влада покупців:

1) доля покупців з великим обсягом продажу:

- більш 80 % продажу приходить на декількох клієнтів;
- більш 50 % продажу приходить на декількох клієнтів;
- обсяг продажу рівномірно розподілений на ринку;

2) схильність до переключання на субститути:

- існують аналоги товару;
- товар є унікальним частково, але є відмінні характеристики;
- аналогів немає;

3) чутливість до ціни:

- споживач завжди обирає товар з меншою ціною;
- споживач обирає товар тільки за умовами значної різниці в ціні;
- споживач не є чутливим до ціни;

г) споживачі не задоволені якістю на існуючому ринку:

- незадоволеність ключовими характеристиками товару;
- незадоволеність другорядними характеристиками товару;
- повне задоволення товаром;

д) загроза з боку постачальників:

1) кількість постачальників:

- незначна кількість або монополія;
- широкий вибір;

2) обмеженість ресурсів постачальників:

- обмеженість в обсягах;
- необмеженість в обсягах;

3) витрати переключення:

- високі витрати на переключення на інших постачальників;
- незначні витрати на переключення на інших постачальників;

4) пріоритетність напрямків для постачальників:

- низька пріоритетність галузі для постачальника;
- висока пріоритетність галузі для постачальника.

## ТЕМА 4 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Конкурентоспроможність продукції: сутність і особливості оцінки. Основні аспекти визначення конкурентоспроможності продукту: корисність, ціна споживання та здатність пропозиції. Параметри конкурентоспроможності продукції промислового призначення (технічні, нормативні, економічні) та споживчого вжитку («жорсткі», «м'які»). Фактори, що мають вплив на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства. Особливості оцінки конкурентоспроможності продукції порівняно з конкурентоспроможністю підприємства. Інформаційна база оцінки. Процедура оцінки конкурентоспроможності промислової продукції. Основні етапи оцінки, завдання кожного з них. Особливості вибору аналогів та базових зразків. Склад ціни споживання. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності виробу. Характеристика поширених методичних підходів. Інструментарій оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

### Завдання для самостійного вирішення

1. Експертним шляхом було встановлено перелік параметрів якості товару і ранг їх «важливості», що відображає частку впливу кожного параметра в загальній величині конкурентної оцінки товару.

В результаті спеціального обстеження були виявлені вимоги споживачів до кожного параметру, виражені у вигляді бального інтервалу (при максимальному балі по кожному параметру, що дорівнює 10).

За допомогою експертної оцінки для чотирьох конкуруючих фірм встановлений бал якості по кожному параметру.

Результати зазначених досліджень наведені в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Результати досліджень

Параметр якості товару	Ранг «важливості»	Вимоги споживачів	Бал якості за фірмами			
			1	2	3	4
Зовнішній вигляд та дизайн	0,19	5–8	7	6	5	8
Надійність	0,14	8–10	10	8	6	9
Функціональні властивості	0,20	7–10	7	5	8	6
Ціна продажу	0,25	5–9	5	8	9	9
Система скидок	0,10	6–8	5	6	5	8
Наявність реклами на телебаченні	0,04	2–5	3	3	5	4
Участь у виставках, конкурсах, ярмарках	0,08	0–4	4	2	1	0

Визначте нижню і верхню межі конкурентоспроможності товару. Виявити, яка з 4-х фірм має конкурентну перевагу.

2. Побудуйте і проаналізуйте матрицю БКГ для різних видів продукції підприємства за наступними вихідними даними таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Вихідні дані для матриці БКГ

Вид продукту	Обсяг продажу, тис. грн		Обсяг продажу найбільш сильного конкурента на ринку, тис. грн
	2017	2018	
продукт 1	256,2	265,9	745,5
продукт 2	348,2	368,4	402,6
продукт 3	129,4	143,4	459,1
продукт 4	215,8	225,9	299,3
продукт 5	648,2	672,8	1 059,2
продукт 6	215,9	232,5	594,2
продукт 7	217,9	231,4	308,8
продукт 8	229,9	282,3	473,1

- 1) розрахуйте темп зростання ринку по кожному продукту;
- 2) визначте частку ринку по кожному продукту;
- 3) на основі отриманих даних розкласти продукти в матриці БКГ;
- 4) проведіть аналіз матриці БКГ, визначивши, яку стратегію щодо якого товару підприємству необхідно робити.

3. Розрахувати індекс Херфіндаля – Хіршмана ( $I_{ХХ}$ ) для 12 фірм, що продають товар на ринку, а також визначити, яке слід прийняти рішення державним органам (дозволити або не дозволити) про злиття:

а) 1-й і 3-й фірм; б) 4-й і 6-й фірм за наступними вихідними даними:

1) загальна питома вага проданої, (випущеної) продукції фірмами галузі – 100 %;

2) питома вага продукції, що продається кожної окремої фірмою на ринку щодо її загальної величини:

1 – 23 %; 2 – 17 %; 3 – 12 %; 4 – 10 %; 5 – 9 %; 6 – 8 %;

7 – 7 %; 8 – 5 %, 9 – 3 %; 10 – 2 %; 11 – 2 %; 12 – 2 %;

3) злиття (об'єднання) окремих фірм дозволяється за умови, якщо загальне значення індексу Херфіндаля – Хіршмана не перевищує 1 800 од. (тобто загальної суми квадратів питомих ваг всієї продукції, що продається).

## ТЕМА 5 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Суб'єкти та об'єкти діагностики потенціалу підприємства. Складання програми аналізу та діагностики потенціалу підприємства. Складання інформаційної бази діагностики потенціалу підприємства. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства. Експертний, бальний, рейтинговий та факторний аналіз: застосування в діагностиці потенціалу підприємства. Статичний та динамічний підходи до оцінки потенціалу економічної організації. Гнучкість виробничої системи та її діагностика. Оцінка техніко-організаційного рівня виробництва.

### Завдання для самостійного вирішення

1. Однією з гострих економічних проблем сільського господарства є слабка технічна оснащеність найбільш дрібних господарств, які, при цьому, найчастіше є найбільш активним і демократичним, з точки зору цін, постачальником продуктів харчування на ринок. Причини цього явища зрозумілі: у конкретного фермера і, тим більше, власника підсобного господарства часто немає коштів на покупку і обслуговування складної техніки; крім того, масштаби їх господарства не вимагають її постійного використання, зумовлюють простоту і тим самим ще більше знижують рентабельність. Одночасно, кооперування малих господарств з приводу придбання техніки в складчину, в більшості випадків рано чи пізно призводить до конфліктів з приводу порядку використання і зберігання цієї техніки, пріоритетних прав розпоряджатися нею тощо.

*Завдання:* розробити економіко-соціальне рішення, яке дозволить малим господарствам, включаючи підсобні дачні, але готових працювати на ринок за доступною для споживача ціною, в повноцінному обсязі користуватися складною сучасною сільськогосподарською технікою.

2. Для покращення транспортного сполучення в Україні доцільно залучати малу авіацію. Зараз внутрішні перельоти здійснюються тільки між 9 аеропортами України. Їх виконують три авіакомпанії – МАУ, «Дніпроавіа» і «Мотор Січ». При цьому лівова частка цих рейсів зав'язана на Київ, а між регіональними аеропортами, за рідкісним винятком, немає сполучення. Наприклад, якщо людина захоче полетіти із Запоріжжя до Одеси, то вона повинна летіти через Київ. Та ж ситуація з Харковом. Найчастіше це виглядає як «зависання» в повітрі: спочатку летимо назад від цілі, а потім до неї повертаємося. Немає прямого рейсу з Одеси до Львова, Харкова, Дніпро, Запоріжжя, Вінниці, Чернівці, Херсон, все це вектор відстані до 450–550 км. В результаті чого пасажир змушений витратити додатковий час і гроші на сам додатковий політ, ще більше часу він може втратити при пересадці на стикувальний рейс.

В останні десятиліття радянської епохи мала авіація розвивалася активно, з опорою на універсальну модель легкого літака, який не примхливий до умов

експлуатації і може бути переобладнаний під різні завдання, від пасажирських і вантажних перевезень до санітарної і пожежно-десантної авіації.

Згортання малої авіації зумовлено почасти загальними соціально-економічними причинами, частково тим, що на заміну застарілого «Ан-2» не прийшов аналогічний, настільки ж універсальний і не вимогливий в плані експлуатації, але більш сучасний літак. Легкі універсальні вертольоти також не отримали розвитку. Конструкції, які масово використовуються в даний час (важкі вертольоти, літаки, розроблені для інших кліматичних умов), виявляються або дорогими в експлуатації, або в екстремальних умовах вимагають значних витрат на обслуговування.

До того ж, відновлення регулярного авіасполучення в ряді територій вимагає або відновити, або створити заново відповідні інфраструктури:

*Завдання:*

– проаналізувати основні джерела витрат, пов'язаних з «малими» авіаперевезеннями вантажного і пасажирського характеру, а також з вмістом інфраструктури, необхідної для забезпечення;

– запропонувати базову модель повітряного транспортного засобу, який був би максимально технічно і економічно ефективним, невибагливим в експлуатації, стійким в екстремальних природних умовах;

– розробити технології роботи інфраструктури для вигаданих повітряних транспортних засобів, що дозволяють здійснювати за допомогою них безперебійне повітряне сполучення, зокрема: систему управління потоками; типову модель посадкового майданчика, технологію розгортання мобільного посадкового майданчика в «польових» умовах;

– представити максимально можливу техніко-технологічну документацію за розробленим повітряним транспортним пристроєм і за моделлю інфраструктури, що забезпечує його використання.

3. В процесі дослідження маркетингового потенціалу підприємства, співробітники системи збуту намагаються знайти нові ринки для просування продукції своєї компанії. Ознайомтесь з текстом, наведеним нижче та дайте відповідь на запитання.

*Завдання:*

1. Чому підприємці повинні уважно ставитися до назви своєї фірми та своєї продукції?

2. В яких випадках фірми з іменами підприємців допомагають просуванню?

3. Які асоціації у Вас викликають назви зазначених фірм і продуктів?

#### *Текст для ознайомлення*

Прорватися на міжнародний ринок збуту є бажаною метою більшості фірм, що розвиваються. Але навіть великим міжнаціональним корпораціям буває надзвичайно важко домогтися цього через відмінності в мові і культурних традиціях. Ось приклади деяких конфузів.

Для Китаю назва «Кока-Кола» спочатку перевели як «Кекон-Ке-Ла». На жаль, тільки надрукувавши тисячі етикеток, з'ясувалося, що цей вислів означає «кобила, нашпигована панчохою». Фірма «Кока-Кола» вивчила 40 тисяч китайських ієрогліфів і виявила, що найбільш близький фонетичний еквівалент – це «Ко-Коу-Ко-Ле», що у вільному перекладі означає «повний рот щастя».

На Тайвані при перекладі девізу «Пепсі»: «Стань знову молодим разом з поколінням «Пепсі», вийшло – ««Пепсі» піднімає твоїх предків з могили».

Знову-таки, по-китайськи «смажені курчата по-кентукійські», які рекламувалися словами «так смачно, що пальчики оближеш», перетворилося в «геть відкусиш собі пальці».

Американський рекламний девіз сигарет «Салем – відчуй себе вільним!» при перекладі на японський звучав так: «Коли куриш «Салем», то відчуваєш себе таким оновленим, що голова стає порожньою».

Коли «Дженерал Моторс» стала продавати автомобіль «Шеви Нова» в Південній Америці, то ніхто не второпив, що «нова (по va (ісп.))» означає «не поїде». Дізнавшись про причину комерційного конфузу, підприємці перейменували модель для іспаномовного ринку і назвали машину «Каріби».

Подібне сталося і у Форда в Бразилії з машиною «Пінто». Фірма з'ясувала, що «Пінто» на бразильському сленгу означає «маленький статевий член». Форду прийшлося замінити назву на «Корсель», що означає «кінь».

Коли компанія авторучок «Паркер» стала продавати свої вироби в Мексиці, то в рекламі говорилося, тобто передбачалося сказати: «Ця авторучка не підтікає в кишені і не поставить вас в незручне становище». Однак при перекладі вкралася помилка через схожий за написанням і звучанням слова. В результаті вийшла цікава обіцянка: «Ця авторучка не підтікає в кишені і зробить вас вагітною».

Навіть іспаномовний американський ринок може виявитися небезпечним та несподіваним. Виробник літніх футболок на Майамі був упевнений, що виводить напис «Я бачив римського папу» на сувенірних сорочках під час візиту Його Преосвященства, а по іспанськи вийшло: «Я бачив Картоплю».

Франк Пюрдюю склав девіз: «Тільки справжній чоловік може приготувати курчати з ніжним смаком». Переклад на іспанську зробили погано, і по всій Мексиці висіли фотографії Френка з курчам і руці і написом: «Тільки справжній чоловік може розігріти ціпоньку».

Назва «Біг Джон» перевели на французький як «Грог Хос», що на сленгу означає «великі груди». Правда, в цьому випадку неправильний переклад не зашкодив збуту.

Зубна паста «Колгейт» була представлена у Франції під назвою «Кио» (С). Виявилось, що так називається широко відомий порнографічний журнал.

4. Завод, що випускає будматеріали, зіткнувся з ситуацією значного підвищення попиту на свою продукцію, викликаного тим, що на околиці міста розгорнулось будівництво котеджного селища. У зв'язку з цим директор заводу ухвалила рішення збільшити обсяг продукції, що випускається на 30 %.

На нараді, проведеній директором, з'ясувалося, що «вузьким місцем», яке ускладнює рішення поставленого завдання, є розподіл роботи між виконавцями і завантаження виробничих потужностей.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано такі варіанти:

– введення основного календарного плану, що забезпечує гнучкість в роботі і буде зручним при виконанні термінових замовлень, а також буде застосовуватись найчастіше при постійній номенклатурі продукції і при наявності досвідчених майстрів;

– перехід на метод безперервного завантаження, який відрізняється від попереднього методу більшою деталізацією ходу виробництва, використанням різного роду звітно-облікових форм, що показують весь хід виконання роботи, а також графіків завантаження;

– використання графіків за стадіями виконання завдання, дозволяє більше деталізувати хід виробничого процесу із зазначенням часу наладки обладнання, термінів початку і завершення роботи, часу переміщення матеріалів, кількості виготовлених виробів і задіяного обладнання тощо, в той же час це більш дорогий варіант.

*Завдання:*

Оцініть ситуацію, що склалася на заводі. Який з трьох можливих варіантів ви б обрали? Обґрунтуйте свій вибір.

5. Однією з основних проблем, що виникли перед заводом, який випускає трактора, є недостатня ритмічність виробництва. Вона не дозволяє забезпечити подальше зростання виробництва тракторів, які мають сталий попит на ринку збуту.

Щоб підготувати і прийняти рішення про проведення спеціальних заходів щодо забезпечення ритмічного функціонування виробництва, керівництво заводу має чітко сформульовану мету, що характеризує, з одного боку, рівень ритмічності виробництва тракторів, якого хотілося б досягти при реалізації намічених заходів, а з іншого – шлях, який приведе до досягнення поставленої мети.

*Завдання:*

Як би ви на місці керівництва заводу сформулювали мету, досягнення якої гарантувало б заводу необхідний рівень ритмічності виробництва? Сформулюйте траєкторію і напрям мети, досягнення яких сприяло б підвищенню обсягу виробництва тракторів у наведеній управлінській ситуації за рахунок збільшення ритмічності їх виробництва.

## ТЕМА 6 УПРАВЛІНСЬКА ДІАГНОСТИКА

Сутність управлінської діагностики та організація її проведення. Управлінська діагностика як особлива дослідницька діяльність. Своєрідність проведення діагностики й можливостей використання попередніх результатів. Систематизація інформації для дослідження. Діагностика структури управління



та якості управлінських рішень. Ознайомлення з формальною організаційною структурою, визначення її типу. Оцінка відповідності оргструктури стратегії підприємства. Оцінка параметрів: гнучкості, надійності, оперативності, якості рішень. Оцінка загальних результатів діяльності підприємства. Критерії і показники, що використовуються для загальної діагностики системи менеджменту підприємства. Загальна ефективність діяльності як ступінь досягнення цілей. Інформаційні технології та оцінка ефективності їх використання.

### **Завдання для самостійного вирішення**

1. Ознайомтеся з матеріалами статей «Блокчейн (blockchain, ланцюг блоків)» за посиланням: <https://alpari.com/ru/beginner/glossary/blockchain/> та «ДАО – нові можливості для масового користувача» за посиланням <https://forklog.com/dao-for-the-masses/>.

#### ***Завдання:***

Сконструйте варіант побудови системи Додаткової освіти для управлінського персоналу, яка функціонує на технології ДАО.

#### ***Текст для ознайомлення***

Розвиток блокчейн технологій кардинальним образом може змінити підходи до управління організаціями та навіть галузями. ДАО (децентралізовані автономні організації) – один з напрямків, що активно використовується в сучасному житті.

Поняття «блокчейн» стало активно обговорюватися з ростом популярності криптовалюти. Вважається, що ця технологія здатна стати справжнім проривом в області фінансів і захищених баз даних. Блокчейн простими словами – це ланцюжок блоків, кожен з яких володіє міткою часу, посиланням на попередній блок і зберігається на різних комп'ютерах.

При дослідженні питання, що таке блокчейн (від англ. Block Chain), в першу чергу загострюють увагу на таку особливість, що в системі немає єдиного сервера, ланцюжки блокчейна розподілені між користувачами. Застосування сучасних алгоритмів шифрування дозволяє захищати окремі записи, що належать конкретній людині, від копіювання/редагування іншими користувачами системи.

Блокчейн часто асоціюється з біткоїнами, але технологія може застосовуватися у великій кількості напрямків.

Концепція технології блокчейн запропонована Сатоши Накамото (Satoshi Nakamoto) в 2008 році, а вперше застосована на практиці при появі біткоїнів в 2009-му. Через походження її відносять до транзакцій криптовалюти, але сфера застосування технології помітно ширше.

Система працює наступним чином:

– створюється первинний блок, в ньому відсутній запис про попередні блоки;

- кожен наступний блок містить інформацію про «батька», вид транзакції, власний заголовок, використовуваний при генерації черговий блок;
- користувачі системи бачать всю кількість блоків, але володіють доступом лише до своїх.

Перспективи розвитку блокчейн-технологій пов'язані з активним розвитком хмарних сервісів, включаючи онлайн-банкінг, інтернет-каталоги, системи ідентифікації входу на корпоративні сайти.

Незважаючи на розподіл блоків в інтернеті, по суті, в «публічному місці», шифрування доступу до кожного з них дозволяє утримувати в безпеці дані, які в них зберігаються. Сам ланцюжок блоків може вільно передаватися будь-якому користувачеві Інтернету без ризику втрати вмісту. На цьому базується криптовалюта, що має матеріальну цінність в національній валюті (рублі, долари, за поточним курсом).

Розібратися в тому, що таке блокчейн, стане простіше, якщо вникнути в тонкощі роботи з цією системою:

- будь-які зміни без підтвердження криптографічними ключами відхиляються. Завдяки цій функції легко організувати перевірку достовірності особи без відвідування офісу;
- передача закритого ключа надає повний доступ до блоку (грошей і інших активів). Завдяки цьому легко реєструвати угоди, що проводяться через онлайн-ресурси.

Передача доступу до блоків відбувається в автоматичному режимі за принципом цифрового підпису – ввів код, підтвердив передачу права, і процес завершено. Крім фінансової сфери, така система може бути затребувана при продажу інтелектуальних продуктів на зразок книг, програм.

З огляду на, як працює блокчейн, за запропонованою схемою працюють криптовалюта (як популярний біткоїн, так і його аналоги). Але цим сфери застосування не обмежуються. Великий інтерес розподілена система зберігання даних являє для банківських установ, державних організацій, що надають загальний доступ до баз даних на зразок медичних карт, пенсійних нарахувань.

Блокчейн дозволяє зберігати дані в розподілених структурах.

Перспективні напрямки використання блокчейнов:

- право володіння (авторство).
- операції з сировиною, товаром.
- перевірка справжності, підтвердження прав доступу.
- управління даними.
- засоби електронного голосування.
- онлайн ігри.

Переважний перехід приватних/державних компаній на інтернет-технології дає можливість інтеграції блокчейнов в існуючу інфраструктуру без видимих перетворень. Впровадження можливо шляхом зміни внутрішніх алгоритмів зберігання даних, надання доступу до них з боку користувачів. Якщо залишити колишній інтерфейс, власники особистих кабінетів навіть не помітять різниці, відчувши лише швидкість роботи ресурсу, яка помітно зростає.

Ключова особливість технології блокчейнов полягає в децентралізації системи. Якщо базу даних, розташовану на єдиному сервері, зламати теоретично можна за умови застосування будь-яких існуючих засобів захисту, то з блокчейнами жоден з цих методів не спрацює. Простими словами – в них нічого зламувати. Залишається лише варіант спроби крадіжки особистих ключів окремих користувачів.

Одна з причин впровадження блокчейнов в фінансову сферу – безпека. Якщо методом блокчейна захищати файл, який передається, незважаючи на ймовірність доступу до нього необмеженого кола осіб, прочитати вміст зможе лише той користувач, кому були передані ключі. Єдиною слабкою ланкою залишається метод копіювання захисту кожного разу, тут не виключається «людський фактор», здатний привести до його втрати. Зовні застосування блокчейна виглядає як переказ грошей з кодом протекції.

При здійсненні такого платежу одержувач бачить суму, дату перерахування та іншу інформацію, але скористатися засобами до отримання секретного коду не може.

Технічно така передача блоків повністю безпечна. В процесі може брати участь багато комп'ютерів, і на кожному з них буде міститися повна копія блоку. Якщо на одному з етапів відбудеться збій, досить відключити зіпсовану ланку і передати блок заново.

Технологія блокчейн добре відпрацьована на біткоіні, популярної і дорогої криптовалюти. На її прикладі було показано, як організувати масове обчислення хешу (нині загально визнана міра цілісності електронного блоку). Творцеві першого блоку досить створити унікальну формулу і розрахувати на її основі «батька».

Технологія блокчейн, що застосовується в біткоіні, охоплює весь світ. У біткоіні застосовуються такі правила, характерні в цілому для блокчейна:

- кожен хеш унікальний, при розрахунку чергової транзакції створюється інший, ніяк не пов'язаний за значенням з попереднім (не можна по одному підібрати другий);
- відновити з хешу початкове число неможливо, це виключає злом шляхом перебору (Брут форс тут марний);
- періодичність появи нового хешу закладена на рівні формули, змінити її може тільки творець конкретної системи;
- база блоків є публічною і при цьому повністю захищеною від злону;
- обчислення здійснюються силами користувачів на домашньому комп'ютері або за рахунок спеціального обладнання.

Незначним недоліком існуючої системи біткоіну є видимість всіх операцій. Кожен власник гаманця цієї криптовалюти бачить, яка сума перерахована і куди. Але дізнатися, хто власник того чи іншого гаманця, неможливо, зберігається повна анонімність.

У різних країнах технологія блокчейн часто обговорюється на державному рівні. Десь мова йде виключно про біткоіни і аналогах, інші держави намагаються її впровадити в банківських структурах, включаючи міжнародні

перекази. Юридично це питання вирішено не скрізь. Так, існує думка, що «сурогатні гроші» використовуються для незаконної торгівлі, перекладів «чорних» доходів.

Подібний підхід гальмує впровадження технології і в Росії. Багато що залежить від думки керівництва Центрального Банку РФ, поки що намагається розділити поняття блокчейна і цифрової валюти. Для банківської структури система вигідна, вона позбавляє будь-якої монополії, контролю міжнародних переказів в порівнянні з тим, що зараз відбувається зі SWIFT. Більше 40 великих західних банків об'єдналися в єдиний консорціум з тією ж метою – знайти ефективне та законне застосування даної технології.

Крім системи переказів, розглядається створення міжнародних баз даних. Такі загальнодоступні ресурси допоможуть оперативно повідомляти колег і партнерів по бізнесу про шахраїв, створювати «чорні/білі списки» контрагентів. Російський ринок поки не готовий до появи подібних нововведень. Поки ведуться розробки в сфері створення власної, повністю легальної криптовалюти. З такою ініціативою виступила Ківі (платіжна система).

Не дозволяє залишити без уваги систему блокчейна привабливий список переваг. Занадто райдужні перспективи з'являються при впровадженні технології на глобальному рівні. Прагнення до розвитку економіки неминуче призводить до розгляду нових напрямків.

Блокчейн дозволяє вирішити відразу кілька проблем:

- значне скорочення часу на фінансові процедури;
- скорочення матеріальних витрат за рахунок відсутності необхідності в потужних серверах, дорогих комплексах зі зберігання даних;
- позбавлення монополії великих компаній, які намагаються за рахунок великого капіталу маніпулювати ринком.

Оптимісти прогнозують звільнення від корупції, виключення грошових махінацій та інших фінансових злочинів. На їх думку, прозорість системи змусить всіх її користувачів дотримуватися законодавства, адже будь-яка операція є відкритою. Для держави такі перспективи стають критичними через відсутність законодавчо врегульованою схеми переходу на технологію блокчейн.

Сьогодні ми є свідками народження принципово нової моделі економічної самоорганізації користувачів мережі інтернет. Технологія блокчейн, що дозволяє користувачам створювати децентралізовані автономні організації, на наших очах стає мейнстрімом. Корпорації, банки та уряди всього світу один за іншим починають якщо не освоювати блокчейн, то проводити дослідження і експерименти з ним.

Але головне завдання ДАО все ж полягає в створенні децентралізованих самодостатніх громад, де користувачі зможуть вирішувати поставлені завдання без залучення традиційних централізованих структур. Одне з основних напрямків розвитку блокчейн-індустрії – створення простих і доступних інструментів для втілення в життя власних ДАО-проектів будь-якою людиною або групою людей. Сьогодні цей процес не такий простий, так як вимагає досить

глибокого розуміння програмних алгоритмів блокчейна і розумних контрактів. Розробки такого рівня не по кишені більшості потенційних стартапів.

З цієї причини виникла ціла низка платформ, які допомагають на базі вже існуючих блокчейнов формувати власні ДАО. Найчастіше це досягається створенням сайдчейна – відгалуження основного блокчейна, де розробники створюють власні розумні контракти і формують економічну модель проекту.

Найбільшою фігурою на цій арені все ще є Ethereum, що надає розробникам інфраструктуру для створення розумних контрактів. На базі блокчейна Ethereum працюють такі ДАО, як Augur, Slock.it, Digix. Варто відзначити і такі платформи, як Bitshares, NXT, Lisk, Rootstock, Wings кожна з яких має свої достоїнства і недоліками.

Інвестиції є старим і перевіреним інструментом збільшення капіталу, але традиційний інвестиційний ринок недоступний для більшості людей, тому що вимагає великих фінансових вкладень і наявності певних професійних навичок. ДАО пропонують рішення цієї проблеми, створюючи власний інвестиційний ринок.

У новій парадигмі краудфандінга кожен може стати інвестором не виходячи з дому, маючи всього десять доларів в онлайн-гаманці. З цим пов'язана зростаюча популярність ICO, яку ми спостерігаємо останнім часом.

Краудфандінг – самий логічний спосіб залучення фінансування для великих децентралізованих проектів в мережі. Але, на відміну від краудфандінгової моделі Kickstarter, яка є просто передоплатою за продукт, ДАО прийшли до моделі більше схожою на випуск цінних паперів, так як вони зацікавлені в довгостроковому залученні людей в свою внутрішню економіку.

Ця модель і отримала назву ICO (initial coin offering). Вона виявилася настільки ефективною, що використовується багатьма новими блокчейн-проектами для отримання необхідного початкового капіталу і первинного розподілу своїх токенів.

Суть моделі полягає в тому, що інвестор може вкласти гроші (зазвичай в криптовалюту) в проект на ранньому етапі його розробки та отримати не тільки перспективи зростання куплених активів-токенів, а й різні бонуси всередині самої системи даної ДАО. Зазвичай власники токенів мають і право голосу при прийнятті ДАО важливих рішень.

Разом з тим потрібно зазначити, що легкодоступність цього інвестиційного ринку може зіграти з недосвідченими інвесторами злий жарт. Високий рівень інформованості – це ключ до успіху на будь-якому ринку високих ризиків і простому користувачеві нелегко стати успішним онлайн-інвестором. Непорядні розробники, «pump and dump» схеми великих гравців, просто невірна оцінка перспектив проекту – все це може привести непрофесійного інвестора до втрати вкладених грошей.

ICO все ще є новинкою для більшості інвесторів, але спільнота вже побачила можливу проблему і створює реальні механізми для її вирішення. Одним з піонерів в цьому напрямі був проект The DAO, про який ми розповідали

в нашій першій статті. Але The DAO був запущений занадто рано і містив в собі ряд програмних вразливостей, однією з яких змогли скористатися зловмисники.

Одним з проектів нового покоління, який має на меті створити децентралізоване співтовариство інвесторів-експертів, є Wings.

Wings – це блокчейн-платформа, на основі якої будь-який користувач мережі може планувати, створювати і підтримувати власні DAO і заробляти гроші на прогнозуванні успіху DAO інших користувачів. Платформа працює на сайдчейне Rootstock, але в майбутньому планується перехід на власний блокчейн. Цікаво, що Wings сама зараз перебуває в стадії ICO і за кілька тижнів продала токенів Wings більш ніж на 1 500 BTC (більше 1 млн. дол.).

Економічна модель проекту покликана сформувати експертне середовище, де розробники DAO зможуть отримувати фідбек про свої проекти в реальному часі, а інвестори – об'єктивну інформацію про ризики і вигоди. Власники токенів Wings, які знаходяться в стадії розробки, зможуть присвоювати DAO рейтинг, оцінюючи їх очікувану успішність за цілою низкою параметрів. Після завершення краудфандінга кожної створеної в рамках проекту DAO, учасники отримують нагороди в токенах Wings. Розмір індивідуальних нагород буде залежати від точності прогнозу, зробленого на стадії розробки. Точні прогнози будуть підвищувати рейтинг учасника, що теж позначиться на його доходах. Важливо відзначити, що платформа пропонує можливість делегувати свій голос експерту з більш високою репутацією, щоб підвищити свої шанси на успіх.

Таким чином, проект сподівається сформувати автономну екосистему інвесторів і авторів проектів, що діє за принципами футархії і рідкої демократії, де кожен проект буде проходити етап публічної критики і поліпшення, а члени ком'юніті зможуть більш адекватно оцінювати свої ризики.

Варто відзначити, що Wings приділяє особливу увагу безпеці і пропонує ряд інноваційних рішень в цій сфері, включаючи формальну верифікацію коду контракту, застосування функціонального програмування і створення резервних протоколів.

Для підвищеної безпеки створюваних DAO, командою Wings були розроблені протоколи аварійного відновлення, які працюють з впровадженням RSK Федерації, що включає в себе відомі в індустрії компанії. Всі BTC депозити на блокчейне Wings будуть захищені мультипідписом федерації і виведення коштів через сайдчейн-транзакцію буде неможливий без згоди більшості учасників федерації.

Група провідних китайських університетів планує створити децентралізовану автономну організацію (DAO) для того, щоб зробити освітні ресурси більш доступними.

За задумом творців, проект стане протилежністю американської Ліги плюща, в якій освітні ресурси здебільшого доступні тільки еліті.

В кінцевому підсумку, учасники зможуть голосувати за майбутні розробки і додатки на платформі, в той час як студенти отримують доступ до освітніх ресурсів з різних установ, розміщених на загальному блокчейне.

2. Оцінити організаційну структуру та економічну культуру підприємства (за вибором студента). Аналіз проводиться за наступними критеріями: «позитив», «негатив», «нейтральний».

**Завдання:**

- задати об'єкт та предмет;
- скласти графік дослідження;
- прорахувати кількість позитивних, негативних та нейтральних оцінок;
- представити дані в табличному та графічному вигляді.

3. Знайти зв'язок між змінами зовнішнього середовища та вимогами, які висувають дані зміни до роботи управлінського персоналу в майбутньому, після ознайомлення з текстом, наведеним нижче.

**Завдання:**

1. Назвіть соціальні, політичні та економічні сили, які впливають на SKF Україна і вимагають зміни управлінського підходу.

2. Що, на вашу думку, повинна в першу чергу зробити Ольга, щоб почати в компанії процес перетворень?

3. Як перетворити SKF Україна в організацію, що навчається? Запропонуйте конкретні кроки, щоб повернути всіх працівників до вироблення шляхів оновлення товарної лінії і бізнесу в цілому.

*Текст для ознайомлення*

Критичний аналіз. Компанія SKF Україна

Ольга сиділа в своєму новому офісі й стала роздумувати про майбутнє компанії. Зовсім недавно вона, віддавши сходженню по кар'єрних сходах 15 років, отримала призначення на посаду виконавчого директора SKF Україна, компанії, яка є передовим світовим постачальником технологій з 1907 р. Компанія постійно займається розвитком нових технологій і надає своїм клієнтам інноваційну продукцію та рішення, що пропонують значні конкурентні переваги, а також володіє досвідом роботи в більш ніж сорока галузях промисловості і є провідним світовим виробником і постачальником продукції і послуг в наступних п'яти платформах: підшипники і підшипникові вузли, ущільнення, мехатроніка, сервіс і системи змащування. Компанія SKF досягає успіху завдяки накопиченим знанням, згуртованій роботі співробітників і прихильності принципам програми соціальної та екологічної відповідальності SKF Care. Правда, за останні чотири роки прибуток компанії анітрохи не збільшився, зате з'явилися кілька нових конкурентів. Одну з конкуруючих фірм заснували два колишні співробітники SKF Україна, які звільнилися з компанії після кількох невдалих спроб переконати вище керівництво в необхідності випуску суміжної продукції і застосування нових маркетингових підходів. Ольга не могла без здригання думати про те, що продукція, яка була створена в лабораторіях SKF Україна, реалізуються фірмою-конкурентом. Суперники компанії дуже часто беруть участь у виставках, застосовують агресивну

рекламу – загалом, роблять все, щоб привернути увагу споживача та розширити ринок збуту.

Керівництво SKF Україна завжди пишалось високою продуктивністю праці в компанії, як на виробництві, так і в системі управління. Менеджери цілком зайняті виготовленням високоякісного продукту за якомога нижчою ціною. «SKF Україна – все одно, що добре змащена машина», – ні без гордості думала про себе Ольга. Більшість з 200 співробітників прийшли в компанію прямо зі шкільної лави або з вузів. У SKF Україна їм подобається: вони чітко дотримуються правил, майже не скаржаться. Внутрішня атмосфера компанії з її давно встановленими правилами і процедурами, а також організаційною культурою, яка уособлювала традиційні, сімейні цінності засновника SKF Україна, просякнута ввічливістю і люб'язністю – такий собі екскурс у минуле. «SKF Україна – спокійна і цивілізована гавань в бурхливому морі», – з гордістю вважала Ольга.

Але всі її радості вмить випарувалися, коли Ольга усвідомила, що бездіяльність менеджменту може привести компанію до колапсу. Ринкові умови змінились, і потрібно було терміново щось робити. Менеджер згадала скандал дворічної давнини, коли двоє нових співробітників «збунтувалися» і зажадали змін в діяльності компанії. Вони працювали в позаурочний час, слухали рок, «прикрасили» свої офіси яскравими постерами, фотографіями (дуже цікавими, треба визнати) та іншими «штучками для стимулювання мозкової діяльності». В один прекрасний день хтось із цієї парочки залишив на двері кабінету записку: «З нас вичавили всі соки. Пішли в кіно на підзарядку». І хоча обидва працювали дуже продуктивно, вище керівництво не забарилося поставити їх на місце. Подібне ставлення до праці могло негативно позначитися на продуктивності інших співробітників, які звикли приходити на роботу в один і той же час і йти додому рівно через вісім годин. Попередній виконавчий директор ледь не вибухнув, коли «оригінали» представили йому чотири нових продукти, які вони приготували потай від усіх. Він був розлючений, що хтось користувався лабораторією без дозволу, і мало не вигнав парочку на всі чотири сторони. Ольга згадала, з яким пригніченим виглядом одна співробітниця знищувала зразки. «Ви ж знаєте, тут не можна робити нічого нового, – сказала тоді Ольга. – У SKF Україна так не прийнято». З тих пір з компанії звільнились ще кілька молодих, амбітних працівників, не згодних із жорсткою політикою менеджменту.

Ольга розуміла: місце директора дісталось їй тому, що вона завжди і в усьому слідувала правилами. Але розуміла вона й те, що подальше дотримання правил призведе її улюблену компанію до банкрутства. Ольга знає, що у компанії є потенціал, в ній працюють талановиті лояльні співробітники. З чого ж їй почати? І чи можна взагалі перетворити SKF Україна в передову, вільно мислячу компанію?



## ТЕМА 7 ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА

Принципи проведення фінансової діагностики. Три етапи фінансової діагностики. Оцінка поточного стану підприємства і його змін у порівнянні з попереднім періодом. Основні проблеми у фінансовому стані підприємства. Основні моделі фінансової діагностики, їх характеристика. Дескриптивні, предикативні і нормативні моделі фінансової діагностики, їх сутність, особливості і сфера використання. Методичні проблеми дескриптивних моделей. Побудова системи аналітичних коефіцієнтів, методика їх обчислення і способи оцінки. Предикативні моделі у прогнозуванні майбутнього фінансового стану. Система показників фінансового стану підприємства. Діагностика за показниками ліквідності, фінансової стійкості, обіговості, рентабельності. Використання програмних комп'ютерних продуктів для оцінки фінансового стану підприємства. Життєвий цикл підприємства і тенденції у значеннях певних груп показників фінансового стану. Інтегрована оцінка фінансового стану підприємства. Процедури синтезування одиничних та групових показників, способи їх оцінки. Різноманітність підходів до оцінки фінансового стану з урахуванням специфіки замовника. Використання середньозважених величин з урахуванням їх значимості.

### Завдання для самостійного вирішення

1. За даними фінансової звітності провести діагностику майнового стану підприємства (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Фінансова звітність

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	7 817	20 340
первісна вартість	1001	39 351	54 216
накопичена амортизація	1002	-31 534	-33 876
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 032 287	1 056 240
Основні засоби:	1010	14 030 942	14 266 839
первісна вартість	1011	15 328 837	17 916 754
знос	1012	-1 297 895	-3 649 915
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	224 717	224 922
інші фінансові інвестиції	1035	20 170	22 732
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	892 826	2 217 268
<b>Усього за розділом I</b>	1095	16 208 759	17 808 341
<b>II Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	955 787	699 261
Виробничі запаси	1101	164 364	311 080
Незавершене виробництво	1102	94 159	254
Готова продукція	1103	697 257	151 972

1	2	3	4
Товари	1104	7	235 955
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 024 479	3 941 692
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	124 662	156 751
з бюджетом	1135	63 853	43 584
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	8 786	8 863
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 461 069	1 137 032
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 910	347
Витрати майбутніх періодів	1170	1 850	71 313
Інші оборотні активи	1190	14 173	545 070
<b>Усього за розділом II</b>	1195	4 711 569	6 603 913
<b>III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	20 920 328	24 412 254

2. За даними фінансової звітності провести діагностику ефективності діяльності підприємства (табл. 7.2 і 7.3).

Таблиця 7.2 – Вихідні дані за балансом

Показники	На початок періоду	На кінець періоду
Основні засоби, тис. грн	67 525	58 412
Власний капітал, тис. грн	145 703	74 232
Капітал, тис. грн	585 163	509 424

Таблиця 7.3 – Вихідні дані за звітом про фінансові результати

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	611 030	670 524
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(565 091)	(582 704)
Валовий: прибуток	45 939	87 820
Валовий: збиток	(0)	(0)
Інші операційні доходи	46 861	90 912
Адміністративні витрати	(66 554)	(65 577)
Витрати на збут	(35 023)	(49 237)
Інші операційні витрати	(45 990)	(67 526)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	(54 767)	(3 608)
Інші фінансові доходи	28	0
Інші доходи	12 322	7 023
Фінансові витрати	(18 224)	(15 636)
Втрати від участі в капіталі	(0)	(0)
Інші витрати	(11 672)	(57 698)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	0

1	2	3
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	(72 313)	(69 919)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-34	-1 075
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	(72 347)	(70 994)

3. За даними фінансової звітності провести діагностику ділової активності підприємства (табл. 7.5 і 7.6).

Таблиця 7.5 – Вихідні дані за звітом про фінансові результати

Показники	На початок періоду	На кінець періоду
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	8 537	15 269
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	9 526	9 823

Таблиця 7.6 – Вихідні дані за балансом

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Основні засоби:	1010	52 474	50 018
первісна вартість	1011	69 409	69 409
знос	1012	16 935	19 391
Запаси	1100	4 491	4 399
Виробничі запаси	1101	4 160	4 068
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	331	331
Товари	1104		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 703	10 588
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 159	1 570
з бюджетом	1135	9	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	9	9
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	9
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	479	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	96 368	101 383
за розрахунками з бюджетом	1620	1 272	637
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	1 235	1 080
за розрахунками з оплати праці	1630	1 102	1 057
за одержаними авансами	1635	130	130

4. За даними фінансової звітності провести діагностику ліквідності балансу та ліквідності підприємства (табл. 7.7).

Таблиця 7.7 – Вихідні дані за балансом (актив)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	1 390	2 107
первісна вартість	1001	7 068	8 455
накопичена амортизація	1002	5 678	6 348
Незавершені капітальні інвестиції	1005	212 321	271 995
Основні засоби:	1010	7 885 842	7 442 907
первісна вартість	1011	23 928 544	24 075 154
знос	1012	16 042 702	16 632 247
інші фінансові інвестиції	1035	1 412	1 650
<b>Усього за розділом I</b>	1095	8 100 965	7 718 659
<b>II Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2 018 400	2 319 741
Виробничі запаси	1101	1 629 604	1 848 426
Незавершене виробництво	1102	149 439	216 133
Готова продукція	1103	238 874	254 682
Товари	1104	483	500
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	1 495 749	4 630 801
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 728 058	1 127 256
з бюджетом	1135	388 568	301 450
у тому числі з податку на прибуток	1136	29 282	
з нарахованих доходів	1140	15	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	376 523	38 373
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 362	57 950
Готівка	1166	65	28
Рахунки в банках	1167	2 297	57 922
Інші оборотні активи	1190	1 198 478	77 279
<b>Усього за розділом II</b>	1195	7 208 153	8 552 850
<b>III Необоротні активи та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	1300	15 309 118	16 271 509

Таблиця 7.8 – Вихідні дані за балансом (пасив)

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	418 915	418 915
Капітал у дооцінках	1405	843 470	555 922
Додатковий капітал	1410	714	572
Резервний капітал	1415	20 069	36 377
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-597 175	2 337 395
Вилучений капітал	1430	( )	(807)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	685 993	3 348 374
<b>II Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	623 593	620 870
Пенсійні зобов'язання	1505	195 183	296 932
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	5 524 251	221 251
<b>Усього за розділом II</b>	1595	6 343 027	1 139 053

## Продовження таблиці 7.8

1	2	3	4
<b>III Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
за товари, роботи, послуги	1615	4 060 507	3 419 953
за розрахунками з бюджетом	1620	2 181	122 507
за у тому числі з податку на прибуток	1621		111 991
за розрахунками зі страхування	1625		7 597
за розрахунками з оплати праці	1630	19	23 885
за одержаними авансами	1635	1 696 637	234 951
Поточні забезпечення	1660	159 843	505 708
Доходи майбутніх періодів	1665	580	717
Інші поточні зобов'язання	1690	2 360 331	7 468 764
<b>Усього за розділом III</b>	1695	8 280 098	11 784 082
<b>IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700		
<b>V Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800		
<b>Баланс</b>	1900	15 309 118	16 271 509

5. За даними фінансової звітності проведіть експрес-діагностику та комплексну діагностику підприємства (табл. 7.9 – 7.11).

Таблиця 7.9 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) на кінець звітного року (актив)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	5 229	244 471
первісна вартість	1001	26 682	272 326
накопичена амортизація	1002	21 453	27 855
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 499 717	3 102 490
Основні засоби:	1010	13 705 894	13 799 460
первісна вартість	1011	13 712 130	16 353 088
знос	1012	6 236	2 553 628
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	5	0
інші фінансові інвестиції	1035	10	10
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 082 546	1 261 291
<b>Усього за розділом I</b>	1095	19 293 401	18 407 722
<b>II Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	809 690	1 028 548
Виробничі запаси	1101	346 022	554 680
Незавершене виробництво	1102	70 092	113 263
Готова продукція	1103	387 471	258 060
Товари	1104	6 105	102 545
Векселі одержані	1120	4 167	4 167
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 211 802	23 140 074
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 474 882	4 558 525
з бюджетом	1135	189 447	79 356
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	110 704	103 995
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 990	71 976
Готівка	1166	10	1
Рахунки в банках	1167	56 980	71 975

Продовження таблиці 7.9

1	2	3	4
Витрати майбутніх періодів	1170	512	71 248
Інші оборотні активи	1190	24 897	38 252
<b>Усього за розділом II</b>	1195	18 883 091	29 096 141
<b>III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	1300	38 176 492	47 503 863

Таблиця 7.10 – Пасив

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	579 707	579 707
Капітал у дооцінках	1405	10 158 767	7 913 272
Додатковий капітал	1410	388 858	388 858
Емісійний дохід	1411	132 858	132 858
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	144 005	144 005
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 830 536	14 902 637
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(131)	(131)
<b>Усього за розділом I</b>	1495	30 101 742	23 928 348
<b>II Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1 410 809	1 081 131
Пенсійні зобов'язання	1505	740 307	1 018 435
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	581	334
Довгострокові забезпечення	1520	11 613	20 009
<b>Усього за розділом II</b>	1595	2 163 310	2 119 909
<b>III Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	428 221	366 111
за товари, роботи, послуги	1615	5 059 016	8 240 448
за розрахунками з бюджетом	1620	292 178	451 478
за у тому числі з податку на прибуток	1621	170 878	300 356
за розрахунками зі страхування	1625	6 936	9 716
за розрахунками з оплати праці	1630	25 350	35 802
за одержаними авансами	1635	1 100	352
за розрахунками з учасниками	1640	10 331	12 251 264
Поточні забезпечення	1660	53 492	65 815
Інші поточні зобов'язання	1690	34 816	34 820
<b>Усього за розділом III</b>	1695	5 911 440	21 455 606
<b>IV Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	1900	38 176 492	47 503 863

Таблиця 7.11 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за звітний рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 282 274	15 106 505
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 487 819)	(9 658 978)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	11 794 455	5 447 527
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3 011 368	3 733 152
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(120 598)	(103 845)
Витрати на збут	2150	(1 812 849)	(825 451)
Інші операційні витрати	2180	(3 012 044)	(3 680 664)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9 860 332	4 570 719
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	979 758	794 565
Інші доходи	2240	20 002	16 990
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 313 632)	(958 061)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(43 742)	(29 698)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 502 718	4 394 515
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1 710 892	781 414
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 791 826	3 613 101
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Продовження таблиці 7.11

1	2	3	4
<b>II СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	338 578	3 037 954
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	358 278	120 802
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	696 865	2 917 152
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	77 310	382 230
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	619 555	2 534 922
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 172 271	6 148 023
<b>III ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	6 061 552	5 128 612
Витрати на оплату праці	2505	770 935	605 712
Відрахування на соціальні заходи	2510	164 566	127 838
Амортизація	2515	2 558 578	2 737 383
Інші операційні витрати	2520	429 428	2 881 141
Разом	2550	13 849 912	11 480 686
<b>IV РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 318 423 019	2 318 565 125
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 318 423 019	2 318 565 125
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,360 83	1,558 33
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,360 83	1,558 33
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Тема 8 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття економічної безпеки. Джерела небезпеки та загроз і їх оцінка. Зони ризику та вразливі місця підприємства. Симптоми та ознаки кризових ситуацій. Функціональні складові економічної безпеки: фінансова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, кадрова, силова, ринкова, інтерфейсна, екологічна. Інструментарій оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Механізми забезпечення належної економічної безпеки підприємства. Система моніторингу стану та динаміки розвитку підприємства.

### Завдання для самостійного вирішення

1. Виконати діагностику економічної безпеки підприємства на основі фінансових показників (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Вихідні дані

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4
Власний капітал, тис. грн	8 375,7	9 706,0	9 323,5
Баланс, тис. грн	9 117,5	10 131,0	9 857,3
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	4 141,4	4 129,4	3 899,6



1	2	3	4
Оборотні активи, тис. грн	4 919,9	5 362,4	5 696,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	741,8	425,0	533,8
Грошові кошти в національній валюті, тис. грн	322,8	1 770,9	3 422,0
Грошові кошти в іноземній валюті, тис. грн	7,5	7,4	263,3
Виробничі запаси, тис. грн	2 143,0	1 627,1	1 420,4
Тварини на вирощуванні і відгодівлі, тис. грн	87,8	139,4	202,0
Незавершене виробництво, тис. грн	205,3	38,8	36,5
Готова продукція, тис. грн	357,4	572,2	87,4
Товари, тис. грн	8,0	10,2	7,5

2. Показником економічної безпеки підприємства є ймовірність його банкрутства, яка описується за моделлю:  $Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$ , де  $X_1$  – оборотний капітал,  $X_2$  – нерозподілений прибуток,  $X_3$  – операційний прибуток,  $X_4$  – ринкова вартість акцій,  $X_5$  – сума активів. За даними звітності підприємства оцінити його економічну безпеку за три роки, зробити відповідні висновки та зобразити графічно (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 – Вихідні дані

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Оборотні активи, тис. грн	5 296	5 937	6145
Поточні зобов'язання, тис. грн	15 630	15 933	16 228
Фінансові інвестиції, тис. грн	5 591	5 628	5 732
Вартість активів, тис. грн	11 739	12 090	12 259
Нерозподілений прибуток, тис. грн	2 175	2 883	3 691
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	582	181	936

3. Обчислити коефіцієнт безпеки операційної діяльності підприємства на основі наведених нижче показників:

- 1) постійні витрати підприємства протягом року – 230 000 грн;
- 2) змінні витрати на весь обсяг продукції протягом року – 500 000 грн;
- 3) ціна одиниці продукції – 250 грн/од.;
- 4) виручка від реалізації продукції протягом року – 820 500 грн.

4. Використовуючи показник Вівера, провести діагностику загрози банкрутства підприємства протягом трьох років. Вихідні дані наведені в таблиці 8.3. Порогові значення коефіцієнта Вівера – 0,2.

Таблиця 8.3 – Показники діяльності підприємства

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4
Чистий прибуток, тис. грн	4 400	2 180	3 350
Амортизація, тис. грн	890	1 130	1 190
Короткострокові боргові зобов'язання, тис. грн	3 350	3 420	3 315
Довгострокові боргові зобов'язання, тис. грн	220	320	220

5. Рівень безпеки підприємства становить 0,27. Зробити висновок про стан економічної безпеки даного підприємства, а також запропонувати ряд заходів із підвищення рівня його економічної безпеки. Відомо, що підприємство належить до сфери великого бізнесу. Галузь діяльності – випуск продовольчих товарів.

## **ТЕМА 9 ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сутність та елементи організаційної культури. Рівні культури: проголошені цінності, базові уявлення. Елементи культури виробництва. Структура елементів корпоративної культури. Три аспекти прояву організаційної культури; моделі виконання робіт, моделі ділової взаємодії, моделі міжособистісного спілкування. Складові організаційної культури. Інструментарій оцінки організаційної культури. Побудова профілю організаційної культури. Якісний аналіз методів та інструментарію планування, обліку і контролю на підприємстві. Оцінка рівня професіоналізму та кваліфікації провідних спеціалістів економічних служб підприємства, їхньої здатності до сприйняття та застосування нових знань. Оцінка системи управлінського обліку та її місця у прийнятті управлінських рішень. Оцінка контролю дій і контролю результатів. Обґрунтованість управлінських рішень, їх оцінка. Система управління проектами, діагностика її ефективності.

### **Завдання для самостійного вирішення**

1. Ознайомившись з текстом, який наведено нижче, сформулюйте своє відношення до ситуації, що склалась. Які б були Ваші дії? Відповідь обґрунтуйте.

#### *Текст для ознайомлення*

Погоджуючись на нову роботу, Кевін Халей, який пішов у відставку, президент невеликої бухгалтерської фірми, сприйняв нову пропозицію як «посмішку долі». Його обов'язки в складі ради директорів Keldine Technologies полягали в необхідності раз в два місяці вислуховувати звіти про діяльність компанії, прийнятті участі в голосуванні з оперативних питань і отриманні вельми гідної заробітної плати. Відсутність досвіду в сфері діяльності компанії (виробництво транзисторів) нітрохи не хвилювало Кевіна, тому що в Keldine «все було, як скрізь».

Так оцінював К. Халей ситуацію два роки тому. Сьогодні Keldine Technologies (досвід роботи на ринку – 10 років, штат – 250 осіб) отримало пропозицію про поглинання від фірми Graham Industries. Голова ради директорів Keldine Грег Бінгхем назвав її «безмозкою». Пропозиція Graham Industries викупити акції компанії по 65 доларів за штуку було дуже непоганим, навіть привабливим для акціонерів. Але К. Халей знав, що Graham Industries знаходиться на межі банкрутства, і покупка Keldine для неї – можливість перерозподілити свої борги і відстрочити виплати кредиторам. Якщо угода

відбудеться, протягом року обидві компанії напевно розоряться. У міру того як почали поширюватися чутки про продаж Keldine, почалися спекуляції акціями компанії; нові акціонери наполягають на прийнятті пропозиції покупця. А Г. Бінгхем заявив, що місія менеджменту – збільшення ринкової вартості акцій компанії.

Він запевнив раду директорів, що в разі, якщо «Keldine» загнеться, менеджмент компанії отримає повну компенсацію. Але К. Халей був неприступний. З його точки зору, ця угода – всього лише можливість швидко заробити і практично гарантує близьку «смерть» фірми, а значить, звільнення всіх працівників. Негативна думка про акціонерів підкріплюється тим, що в їх рядах чимало звичайних спекулянтів. К. Халей задає питання: «Що важливіше, інтереси робочих, які вірою і правдою служили компанії протягом десяти років, або вимоги спекулянтів?»

Що б зробили ви?

6 завдання.

2. Проведіть діагностику економічної культури в компанії.

**Завдання:**

1) Базуючись на поданій нижче інформації, визначте, яким з п'яти стилів лідерства за теорією Врума–Йеттона скористався Кіам, ставши власником Remington.

2) Як би ви охарактеризували стиль лідерства Кіама: як орієнтований на роботу або на людину?

3) Як ви вважаєте, чи може змінитися ситуація в Remington в міру відродження компанії? Чи виникне у неї потреба в гнучкому або адаптивному стилі лідерства?

### ***Текст для ознайомлення***

Remington Products, Inc – виробник електробритв Remington. З 1940-х по 1960-і роки компанія росла і процвітала завдяки своїй репутації виробника продукції найвищої якості.

Хоча Remington Products була частиною холдингу міжнародного конгломерату Sperry Rand, її очолював засновник корпорації. У 1967 році її перший власник пішов на спокій і його місце зайняв інженер, який пристрасно захоплювався розробкою нових продуктів. Протягом наступних дванадцяти років він направляв всі зусилля компанії на креативний дизайн продукції. Моделі змінювалися кожні півроку, причому часто настільки незначно, що споживачі цього не помічали. Але навіть в цьому випадку вихід кожної нової моделі означав відмову компанії від попередньої. Роздрібні торговці не хотіли мати запаси електробритв Remington, оскільки моделі постійно застарівали. Положення компанії на ринку почало слабшати, що тривало кілька років.

У 1979 році Віктор Кіам викупив Remington у Sperry Rand. Він вирішив, що компанію треба зберегти, після того як дружина подарувала йому бритву Remington. Ставши власником фірми, Кіам кардинально змінив її діяльність. Насамперед він створив групу з менеджерів інших компаній, в яких працював до

цього, і звільнив більшість колишніх керівників Remington. Потім він провів подальше скорочення і звільнив трьох з чотирьох виробничих менеджерів і більшість інженерів фірми.

Націливши компанію на «швидкість та ефективність», Кіам зосередив увагу на моральному дусі колективу. Багато співробітників, яких Кіам не хотів звільняти, пішли з компанії, не витримавши стресу, пов'язаного з різкими змінами. Щоб зупинити цю небезпечну тенденцію, співробітників ознайомили з планами подальшого розвитку фірми і всі працівники були включені в програми стимулювання.

Забезпечивши деяку стабільність, Кіам знову зосередив увагу на самій бритві. Від хромованих деталей і прикрас, що збільшують вагу, але покращує роботу бритви, відмовилися. Завдяки спрощеному дизайну продукт став дешевше, від чого виграли споживачі. Роздрібних торговців запевнили, що асортимент буде стабільним, а їхні замовлення будуть виконуватися протягом доби. Встати компанії на шлях відновлення допомогли і інші нововведення в області маркетингу, наприклад термоусадочна упаковка і гарантія повернення грошей.

3. На основі даних, наведених нижче, проведіть ідентифікацію конфліктної ситуації.

**Завдання:**

- 1) визначте тип конфлікту;
- 2) визначте склад конфліктуючих сторін;
- 3) визначте привід та справжню причину виникнення конфліктної ситуації;
- 4) визначте методи та конкретні шляхи вирішення конфлікту.

**Текст для ознайомлення**

У колективі відділу одного НДІ газової промисловості за роки спільної роботи склалися хороші відносини між усіма членами колективу. Відділ успішно справлявся з дорученими завданнями.

У зв'язку з переведенням на іншу роботу старого начальника відділу на його посаду був призначений молодий вчений, відомий своїми новаторськими розробками. Свою діяльність новий керівник почав зі зміцнення трудової дисципліни: була встановлена реєстрація часу приходу на роботу і звільнення з роботи, внутрішніх відряджень, встановлено час прийомів з особистих питань. Він значно розширив тематику наукових досліджень відділу, уклавши договори з виробничими організаціями відповідно до своєї наукової спеціалізації. Завдання підлеглим намагався давати якомога детальніше, вважаючи, що співробітники недостатньо компетентні в цих питаннях і що вони строго повинні дотримуватися інструкцій.

Через деякий час замовники відзначили погіршення якості наукових розробок відділу. У колективі погіршилися взаємини, підвищилася дратівливість, почалися конфлікти.

Вирішивши, що потрібно оздоровити колектив, начальник відділу запропонував піти на пенсію декільком співробітникам, взявши на їх місце

молодих фахівців. Проте нинішнє становище не поліпшилося.

Ваша думка щодо ситуації, що виникла і напрямків її виправлення?

4. В компанії склалося переконання щодо того, як повинна бути організована робота, як повинно здійснюватися керівництво, як слід нагороджувати і контролювати працюючих.

Нижче представлений перелік питань, відповіді на які нададуть інформацію про елементи культури компанії. Ці характеристики культури відіб'ються на інтер'єрі приміщень, іміджі, освіті і соціальному статусі найманих на роботу, їх ставлення до кар'єри тощо. Саме ці відмінні риси, які проявляються в елементах корпоративної культури, визначають властивий тип культури на компанії – тобто її цінності, рівень символіки, характер відносин, переконань, що склалися в організації:

- яка ступінь необхідної офіційності;
- наскільки ґрунтовно розпланована робота, і на який період;
- яке поєднання старанності та ініціативи потрібно від підлеглих;
- яке значення надається дотриманню розпорядку дня, одягу, або особистим дивацтвам;
- як організовано діловодство, контроль рахунків, підзвітних сум;
- хто здійснює контроль – комітети або окремі особи;
- чи існують правила і принципи ведення роботи або важливі тільки її результати?

*Завдання:*

Оцініть корпоративну культуру відомого Вам підприємства, спираючись на поставлені питання. Застосовуйте шкалу оцінок та проранжуйте значущість наведених параметрів.

5. Проведіть діагностику корпоративної культури підприємства.

*Завдання:*

Використовуючи опитувальник «Культура організації», складений Р. Харрисоном, проранжуйте варіанти, оцінюючи ступень їх відповідності реальному стану культури на підприємстві (оберіть будь-яке) та заповніть таблицю (стовпчик 2). Також визначте ступінь відповідності реального стану культури особистим перевагам (стовпчик 3). Використовуйте шкалу оцінки від 1 до 4, де 4 – ствердження, яке найбільше відповідає ситуації.

Критерій оцінювання	Реальний стан культури в компанії	Особисті переваги
1	2	3
1 Хороший начальник		
суворий, рішучий, твердий, але справедливий; захищає відданих підлеглих, великодушний і поблажливий до них об'єктивний і коректний, уникає використовувати владу в своїх інтересах; вимагає від підлеглих тільки те, що відповідає їх посадовими обов'язками		

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
демократичний, завжди прислухається до думки підлеглих у питаннях, що стосуються виконання робочих завдань; використовує своє становище для отримання ресурсів, необхідних для виконання роботи		
так само уважний до особистих потреб і цінностей співробітників; використовує своє становище для забезпечення умов роботи, що приносять задоволення підлеглим і сприяють їх професійному зростанню		
<b>2 Хороший підлеглий</b>		
працьовитий, відданий інтересам свого керівника, спритний, винахідливий і заслуговує довіри		
відповідальний і надійний, виконує свої посадові обов'язки і уникає дій, що викликають подив або замішання начальника		
рухомий прагненням зробити свій внесок у вирішення завдань, активно висуває ідеї і пропозиції, проте, охоче поступається першістю іншим, більш компетентним або здатним		
вкрай зацікавлений у розвитку свого власного потенціалу, відкритий до навчання і отримання допомоги, шанобливо ставиться до потреб і цінностей оточуючих, охоче допомагає іншим і з готовністю вносить свій внесок в їх розвиток		
<b>3 Хороший член організації перш за все віддає пріоритет</b>		
особистим розпорядженням начальника		
службовим обов'язкам, зобов'язанням, вимогам, встановлених його роллю, і прийнятним канонам поведінки		
вимогам завдання, що складається в необхідних для її виконання навичках, здібностях і матеріальних ресурсах		
особистим потребам людей, залучених в роботу		
<b>4 Люди, які досягають успіху в організації</b>		
добре орієнтуються в «політичній кухні організації», люблять брати на себе ризик і діяти самостійно		
свідомі, відповідальні і глибоко лояльні по відношенню до організації ефективні і компетентні в своїй професійній області, орієнтовані насамперед на виконання роботи		
ефективні і компетентні в області міжособистісних відносин, орієнтовані в першу чергу на сприяння зростанню співробітників і розвитку їх талантів		
<b>5 Ставлення організації до співробітників</b>		
співробітники сприймаються як люди, на яких можна покластися і чий час і енергія знаходяться в розпорядженні керівництва організації		
часом і зусиллями співробітників організація розпоряджається в рамках контракту, який окреслює права та обов'язки обох сторін співробітники		

Продовження таблиці 9.1

1	2	3
сприймаються як партнери, які вкладають свої вміння та здібності в загальну справу		
співробітники сприймаються як цікаві та талановиті особистості зі своїми власними правами		
<b>6 Контроль співробітників і вплив на них здійснюється</b>		
за допомогою особистого, шукає від конкретних осіб прояви економічної і політичної влади (винагород і покарань)		
безособовим проявом економічної і політичної влади з метою насадження стандартів і способів виконання роботи		
за допомогою відкритого обговорення вимог, пов'язаних з робочими завданнями, що призводить до відповідних дій людей, мотивованих особистою відданістю поставленим цілям		
апеляцією до зацікавленості майбутньою роботою і задоволення від процесу її виконання і/або до уваги, турботи про потреби колег, залучених до цієї роботи		
<b>7 Один співробітник має право контролювати діяльність іншого</b>		
якщо він має велику владу і впливом в організації		
якщо його службова роль приписує йому відповідальність за керівництво іншими людьми		
якщо він володіє великими знаннями, що мають відношення до поставленого завдання		
якщо той, кого він контролює, визнає право на це		
<b>8 Підстави для розподілу робочих завдань</b>		
особисті потреби і думки тих, хто знаходиться при владі		
формальний розподіл посадових обов'язків і відповідальності в організації вимоги до ресурсів і майстерності, необхідним для виконання роботи		
особисті інтереси і потреби окремих співробітників в придбанні нових знань і професійному зростанні		
<b>9 Робота виконується перш за все в силу</b>		
надії отримати винагороду, страху покарання або особистої відданості окремим впливовим особам		
поваги контрактних зобов'язань, підкріплених санкціями і в силу лояльності по відношенню до організації		
задоволення, одержуваного від добре виконаної роботи і досягнення поставлених цілей і/або особистої відданості певним ідеям		
задоволення, одержуваного від самого процесу виконання роботи і поваги інтересів і потреб інших учасників, залучених в її виконання		
<b>10 Люди працюють разом</b>		
коли це вимагає вище керівництво або коли розуміють, що зможуть використовувати один одного для отримання особистих вигід		

## Закінчення таблиці 9.1

1	2	3
коли взаємодія та координація пропонуються формальною організаційною структурою		
коли їх спільний внесок необхідний для успішного виконання робочих завдань		
коли співпраця є приємною сама по собі і сприяє професійному зростанню		
11 Конкуренція в організації відбувається		
за особисту владу і привілеї		
за положення з високим статусом у формальній системі		
за цінність внеску у виконання спільної справи		
за увагу до власних особистих потреб		
12 Конфлікти		
Контролюються втручанням вищого керівництва і часто їм заохочуються для збереження власної влади		
Придушуються посиланням на правила і посадові зобов'язання		
Вирішуються шляхом обговорення усіма членами колективу заслуг і вкладу кожного у виконання роботи		
Дозволяються за допомогою відкритого і глибокого обговорення особистих інтересів і цінностей		
13 Рішення приймаються		
особою, яка має велику владу і контроль над ресурсами		
особою, яка зобов'язана це робити відповідно до своєї посадової інструкції		
особами, які мають великі знання з даної проблеми		
особами, на яких найбільше вплине результат рішення		
14 На зовнішнє оточення організація реагує немов це		
джунглі, де всі проти всіх, і той, хто не експлуатує інших, експлуатується сам		
упорядкована і раціональна система, де конкуренція обмежена законом, а конфлікти вирішуються шляхом переговорів і компромісів		
сукупність недосконалих форм і систем, які необхідно переформувати і вдосконалити за допомогою організації		
комплекс потенційних загроз і можливостей. навколишнє середовище має управлятися організацією для того, щоб отримувати від неї «їжу», і видаливши її «гострі зуби», використовувати її в якості місця для роботи, отримання задоволення і професійного зростання членів організації		



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Базова література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – №18–22. – Ст. 144. Дата оновлення : 10.11.2018. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення : 10.01.2019).
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 13–17. – Ст. 112. Дата оновлення : 01.01.2019. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення : 10.01.2019).
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44. – Ст. 356. Дата оновлення : 01.01.2019. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення : 10.01.2019).
4. Базецкая А. И. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / А. И. Базецкая, В. Л. Дяченко – Харьков : ХНУГХ им. А. Н. Бекетова, 2017. – 186 с.
5. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк – Киев : Ника-Центр, 2000. – 721 с.
6. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 736 с.
7. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк – Москва : Омега-Л, ООО «Эльга», 2017. – 768 с.
8. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк – Киев : Ника-Центр, 2006. – 520 с.
9. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс. – 2-е изд., перераб. и доп. / И. А. Бланк – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2007. – 521 с.
10. Управлінський консалтинг : підручник / М. Ф. Безкровний, М. Ф. Кропивко, Ю. І. Палеха, Т. Д. Іщенко – Київ : Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с.
11. Карпенко Н. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. / Н. В. Карпенко – Київ : АПСВТ, 2014. – 109 с.
12. Ковальчук К. Ф. Аналіз господарської діяльності : теорія, методика, розбір конкретних ситуацій : навчальний посібник. / К. Ф. Ковальчук – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 326 с.
13. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. 2-ге вид. / І. В. Кривов'язюк – Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.
14. Кузьмін О. Економічна діагностика : навч. посіб. / О. Кузьмін, О. Мельник – Київ : Знання, 2012. – 318 с.
15. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємств. / Г. В. Савицька – Київ : Знання, 2004. – 654 с.

16. Сарай Н. І. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. / Н. І Сарай – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 165 с.
17. Смігунова О. В. Основи управлінського консультування : курс лекцій / О. В. Смігунова – Харків : «Міськдрук», 2011. – 73 с.
18. Синиця Т. В. Економічна діагностика : навч.-метод. посіб. / Т. В. Синиця, І. В. Осьмірко – Харків : ХНПУ, 2017. – 184 с.
19. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова – Харків : НТУ «ХП», 2018. – 216 с.
20. Сухарев П. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. / П. М. Сухарев, Т. Д. Косова, І. В. Сіменко – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 299 с.
21. Управління фінансами суб'єктів господарювання : практикум : навч. посіб. / А. П. Вожжов, С. В. Сорокіна, І. В. Колесова та ін. ; за ред. А. П. Вожжова. – Київ : Знання, 2014. – 324 с.
22. Фінансовий менеджмент : підручник / В. П. Мартиненко, Н. І. Климаш, К. В. Багацька, І. В. Дем'яненко ; за заг. ред. Т. А. Говорушко. – Львів : «Магнолія 2006», 2014. – 344 с.
23. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / авт. кол. : Т. І. Лепейко, О. М. Миронова, К. В. Кривобок, К. Р. Немашкало. – Харків : ХНЕУ, 2012. – 290 с.
24. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / За ред. І. О. Школьник. – Київ : «Центр учбової літератури», 2014. – 488 с.
25. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. – Київ : Ліра-К, 2015. – 301 с.
26. Яцкевич І. В. Економічна діагностика : навч. посіб. / І. В. Яцкевич – Одеса, 2015. – 291 с.

### Допоміжна література

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2008. – № 50–51. – Ст. 384. Дата оновлення : 01.10.2018. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення : 10.01.2019).
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 9. – Ст. 50. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення : 10.01.2019).
3. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні : Закон України від 02.07.2001 – № 2658-III. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 47. – Ст. 251. Дата оновлення : 16.01.2016. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2658-14> (дата звернення : 10.01.2019).
4. Аніловська Г. Я. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. / Г. Я. Аніловська, О. О. Столяренко – Львів : ЛьвДУВС, 2012. – 404с.
5. Банк В. Р. Финансовый анализ : учеб. пособ. / В. Р. Банк, С. В. Банк, А. В. Тараскина – Москва : ТК Велби, Изд-во. Проспект, 2006. – 344 с.

6. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька – Київ : КНЕУ, 2005. – 592 с.
7. Гайдис Н. М. Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібник для студ. вищих навч. закл. / Н. М. Гайдис. – Львів : ЛБІ НБУ, 2006. – 414 с.
8. Кононенко О. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие. / О. Кононенко. – Харьков : Фактор, 2002. – 144с.
9. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Л. А. Лахтіонова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 368 с.
10. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник / Є. В. Мних, Н. С. Барабаш – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 536 с.
11. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія. / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк – Вінниця : УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2006. – 167 с.
12. Петряєва З. Ф. Організація і методика економічного аналізу : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. / З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко – Харків : ХНЕУ, 2009. – 236 с.
13. Плотніков О. В. Фінансовий менеджмент у транснаціональних корпораціях : навч. пос. / О. В. Плотніков. – Київ : Кондор, 2011. – 252 с.
14. Сергійчук С. І. Корпоративне управління : навчальний посібник / С. І. Сергійчук. – Миколаїв : НУК, 2016. – 228 с.
15. Ткачик Ф. П. Податкове консультування: навчальний посібник / Ф. П. Ткачик. – Тернопіль : Вектор, 2015. – 252 с.
16. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2008. – 240 с.
17. Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

### **Інформаційні ресурси**

1. <https://netpeak.net/ru/blog/seo-analiz-konkurentov-podrobnoye-rukovodstvo/> - SEO-анализ конкурентов: подробное руководство.
2. <https://livepage.pro/blog/analiz-kontekstnoy-reklamyi-konkurentov.html> - Анализ контекстной рекламы конкурентов.
3. <http://neplankton.ru/analiz-konkurentnoi-sredy-internet-proektov-post-10> - Анализ конкурентной среды интернет-проектов.
4. <http://powerbranding.ru/competition/analiz-konkurentov-primer/> - Анализ конкурентов на практике: 10 шагов.
5. <http://www.cfin.ru/management/finance/> – Библиотека управления. Финансовый менеджмент. Управление оборотными средствами, финансовая политика.
6. <http://www.bookz.com.ua/10/0007.htm> – Аналіз фінансового стану підприємства (лекція).
7. <http://afdanalyse.ru/> – Методика анализа финансового состояния предприятия.
8. <http://smida.gov.ua/> – Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (Електронна звітність емітентів).

*Виробничо-практичне видання*

Методичні рекомендації  
для самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

**«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»**

*(для студентів усіх форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 – Економіка)*

Укладачі **БАЗЕЦЬКА** Ганна Ігорівна  
**ЖОВТЯК** Ганна Анатоліївна

Відповідальний за випуск *А. Є. Ачкасов*  
*За авторською редакцією*  
Комп'ютерне верстання *О. Г. Ткаченко*

План 2020, поз. 245М

---

Підп. до друку 01.07.2020. Формат 60 × 84/16.  
Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 2,6.  
Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.  
Електронна адреса: [rektorat@kname.edu.ua](mailto:rektorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017.