

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

---

---

**ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС**  
**навчальної дисципліни**  
**УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**спеціальність: 073 "Менеджмент"**

**КИЇВ**

**Навчально-методичний комплекс розробила:**

професор

доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_  
підпис

Зеліско І.М.  
П.І.Б.

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту,  
протокол № \_\_\_\_\_ від « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_  
підпис

**Гудзь О.Є.**  
П.І.Б.

Навчально-методичний комплекс обговорено та схвалено на засіданні НМР ННІМП,  
протокол № \_\_\_\_\_ від « \_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**Голова НМР ННІМП** \_\_\_\_\_  
підпис

**Ващенко О.П.**  
П.І.Б.

Плановий термін між ревізіями – 1 рік

## ЗМІСТ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

Дисципліна «Управлінський аналіз діяльності підприємства»

спеціальність: 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

№	Складова комплексу	Адреса посилання на електронний ресурс MOODLE	Дата затвердження та номер протоколу засідання кафедри	Дата останнього внесення змін
1.	Навчальна програма			
2.	Робоча навчальна програма (для денної та заочної форми навчання)			
3.	Плани лекцій або анотації до навчальної дисципліни			
4.	Тематичний план вивчення дисципліни			
5.	Методичні рекомендації до проведення семінарських та практичних занять			
6.	Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів			
7.	Матеріали комплексної контрольної роботи (ректорські контрольні роботи)			
8.	Засоби діагностики навчальних досягнень студентів			
9.	Затвержені питання на модульний контроль			
10.	Затвержені екзаменаційні білети на семестровий контроль			
11.	Перелік навчально-методичних посібників, технічних засобів навчання			

12.	Інформаційні матеріали бібліотеки по забезпеченню навчальними підручниками (посібниками) з дисципліни та список додаткової літератури			
-----	---	--	--	--

**Викладач** \_\_\_\_\_ **І. М. Зеліско**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Проректор з навчально-педагогічної  
роботи професор **Л.Н. Беркман**

---

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Управлінський аналіз діяльності підприємства»**

---

(шифр і назва навчальної дисципліни)

**Спеціальність: 073 "Менеджмент"**

---

(шифр і назва спеціальності)

Затверджено рішенням Науково-методичної ради

Університету протокол № \_\_\_\_

від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**Розробники:**

**Зеліско І. М.**, професор кафедри менеджменту, доктор економічних наук, професор

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь, вчене звання)

Програма схвалена на засіданні кафедри менеджменту «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р.,

протокол № \_\_\_\_\_

**Завідувач кафедри**

**Гудзь О.Є**

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Обговорено та рекомендовано до затвердження Науково-методичною радою ННІМП

\_\_\_\_\_

*підпис голови НМР ННІМП*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 р., протокол № \_\_\_\_\_

**Погоджено:**

**Проректор**

**з навчально-педагогічної роботи** \_\_\_\_\_ **Л.Н. Беркман**

## ВСТУП

Для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень необхідно своєчасно отримувати вичерпну інформацію про внутрішні та зовнішні умови діяльності об'єкта управління. Від варіативності комплексу цих умов практично завжди залежить і зміст конкретних управлінських рішень. Управлінський аналіз необхідний на всіх стадіях підготовки і прийняття рішення, особливо на етапах формування мети, розробки рішення, відбору кращого варіанта, при обговоренні результатів реалізації рішення.

Базою для обґрунтування управлінських рішень у рамках операційної діяльності сучасних підприємств виступає внутрішньогосподарський управлінський аналіз. Практична аналітична робота ускладнюється в умовах нестабільності ринкових параметрів підприємництва, державної регуляції і ділового партнерства, необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього економічного середовища.

Програму вивчення навчальної дисципліни “Управлінський аналіз діяльності підприємства” складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 073 "Менеджмент організації і адміністрування".

### **1. Дисципліна є вибірковою.**

**2. Мета вивчення дисципліни** – формування сучасного системного управлінського мислення, засвоєння студентами теоретичних знань і набуття практичних компетенцій із питань організації та проведення управлінського аналізу діяльності, оволодіння методології здійснення аналізу на різних рівнях господарювання з метою комплексного оцінювання результатів діяльності та прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен вміти та знати:

- поглибити теоретичні знання щодо організації та проведення управлінського аналізу діяльності підприємства;
- опанувати сучасні методи економічного аналізу за допомогою персонального комп'ютера;
- набути практичних навичок прийняття управлінських рішень, що забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства;
- оцінювати ефективність оперативного і ретроспективного управлінського аналізу;
- оволодіти практичними компетенціями оцінювання результатів управлінського аналізу діяльності підприємств та кількісного вимірювання взаємозв'язків між економічними показниками;

- здобути знання щодо виявлення, обґрунтування та визначення внутрішніх резервів раціонального використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;

- набути навичок узагальнення результатів економічного аналізу та розробки відповідних управлінських рішень.

Вивчення дисципліни передбачає проведення лекційних та практичних занять, а також виконання самостійного завдання.

Форма підсумкового контролю – залік.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Проректор з навчально-педагогічної  
роботи професор **Л.Н. Беркман**

---

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Управлінський аналіз діяльності підприємства»**

---

(шифр і назва навчальної дисципліни)

**Спеціальність: 073 "Менеджмент"**

---

(шифр і назва спеціальності)

Робоча програма навчальної дисципліни «Управлінський аналіз діяльності підприємства» для студентів спеціальності «Менеджмент», освітній рівень «бакалавр».

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р. – с. \_\_\_\_

Розробник:

Зеліско І.М., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту

(прізвище та ініціали, посада, науковий ступінь, вчене звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018р.,  
протокол № \_\_\_\_

**Завідувач кафедри**

**Гудзь О.Є**

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Схвалено Науково-методичною радою ННІМП

Протокол від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р. № \_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

**Голова НМР ННІМП**

\_\_\_\_\_ **Ващенко О.П.**

## **1. Опис навчальної дисципліни**

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 4	Напрямок підготовки <b>073 «Менеджмент організації і адміністрування»</b>	<b><u>Вибіркова</u></b>	
Модулів – 2	Освітньо-кваліфікаційний рівень: <b>бакалавр</b>	<b>Рік підготовки:</b>	
Загальна кількість годин – 120		4-й	
		<b>Семестр</b>	
		7-й	
		<b>Лекції</b>	
		18 год.	4 год.
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		18 год.	6 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		-	
		<b>Самостійна робота</b>	
		84 год.	110 год.
		<b>Індивідуальні завдання:</b>	
		Вид контролю: <b>Залік</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 4			

## **2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

**Мета** - оволодіння сучасними теоретичними засадами та практичними компетенціями управлінського аналізу діяльності підприємства.

**Завдання** - викладання дисципліни на основі сучасних знань в галузі управлінського аналізу; високопрофесійна теоретична підготовка студентів; формування у студентів компетенцій у сфері управління діяльністю підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

### **знати:**

о закономірності функціонування і основні концепції управлінського аналізу на макро- і мікрорівні;

о основні результати новітніх досліджень, опубліковані в провідних фахових журналах з проблем управлінського аналізу діяльності підприємства;

о сучасні методи економічного та управлінського аналізу;

о сучасні програмні продукти, необхідні для вирішення завдань управлінського аналізу діяльності підприємства;

о напрями використання результатів управлінського аналізу в бізнес-плануванні та управлінні організацією;

### **вміти:**

о готувати аналітичні матеріали для оцінки заходів в області економічної політики і прийняття стратегічних рішень на мікро- і макрорівні;

о аналізувати і використовувати різні джерела інформації для проведення аналітичних розрахунків;

о складати прогноз основних стратегічних і тактичних показників діяльності підприємства, галузі, регіону;

о застосовувати сучасний математичний інструментарій для вирішення змістовних аналітичних завдань;

о використовувати сучасне програмне забезпечення для вирішення стратегічних аналітичних завдань;

о розробляти варіанти управлінських рішень і обґрунтовувати їх вибір на основі критеріїв соціально-економічної ефективності.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

### **МЕТОДИКА ОПЕРАТИВНОГО І РЕТРОСПЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ**

#### **Тема 1. Зміст, завдання і методи управлінського аналізу**

Зміст і завдання управлінського аналізу. Принципи управлінського аналізу діяльності підприємства. Призначення та роль управлінського аналізу діяльності підприємства. Методи управлінського аналізу. Етапи підготовки і реалізації управлінського рішення. Інформаційна база управлінського аналізу.

#### **Тема 2. Аналіз організаційно - технічного рівня виробництва**

Завдання та інформаційна база аналізу організаційно-технічного рівня виробництва. Напрями аналізу організаційно-технічного рівня. Джерела аналізу організаційно-технічного рівня виробництва. Методика аналізу технічного рівня виробництва. Виявлення існуючих тенденцій на основі показників технічного рівня виробництва. Встановлення причин, що призвели до уповільнення або відсутності оновлення основних засобів. Розробка заходів щодо поліпшення технічного стану машин, устаткування, транспортних засобів. Загальна оцінка ефективності організації і управління виробництвом.

#### **Тема 3. Оперативний економічний аналіз діяльності підприємства**

Предмет, об'єкти та інформаційна база оперативного аналізу. Основні аспекти оперативного управління. Складові елементи інформаційної бази оперативного аналізу. Оперативна діагностика параметрів виробничої та фінансової діяльності підприємства. Об'єкти оперативного моніторингу і діагностики фінансового стану. Ситуаційний оперативний аналіз. Етапи оперативного ситуаційного аналізу. Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища роботи підприємства. Види ситуацій та методи вирішення проблемних ситуацій.

#### **Тема 4. Аналіз ресурсозабезпечення і ресурсовикористання в операційній діяльності підприємства**

Аналіз кадрового потенціалу підприємства і ефективності його використання. Аналіз забезпеченості підприємства кадрами. Кваліфікаційний рівень адміністративно-управлінського персоналу. Аналіз забезпеченості та використання основних засобів підприємства. Аналіз структури і руху основних засобів. Аналіз показників ефективності використання основних засобів. Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами і ефективності їх використання. Оцінка забезпеченості підприємства матеріалами. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів.

## **Тема 5. Аналіз методів ціноутворення**

Зміст цінової політики підприємства. Основні завдання, що вирішуються в процесі управління ціноутворенням. Розробка цінової стратегії та групи цінових стратегій. Методи формування ціни. Розрахунок і аналіз впливу податкового чинника при формуванні ціни. Метод змінних витрат. Метод рентабельності продажів.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МЕТОДИКА ПЕРСПЕКТИВНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ**

### **Тема 6. Аналіз виробничої стратегії підприємства**

Методика вибору оптимального співвідношення між виробничими ресурсами і продукцією. Прогнозування оптимального співвідношення між взаємозамінними ресурсами. Прогнозування оптимального співвідношення між продукцією і ресурсами. Обґрунтування управлінських рішень «продукт - ресурс», «ресурс - продукт» і «ресурс - ресурс». Прогнозування оптимального асортименту продукції. Цільовий і ресурсний напрями прогнозування економічних результатів у процесі аналітичного дослідження. Поділ видів продукції залежно від характеру технічної сумісності на комплементарні та конкуруючі.

### **Тема 7. Стратегія оптимізації фінансового результату**

Методологічні принципи формування фінансових результатів у бухгалтерському обліку. Аналіз взаємозв'язку «витрати - обсяг - прибуток». Методика проведення аналізу беззбиткової діяльності. Класифікація витрат виробництва на змінні і постійні. Показники беззбитковості і запасу фінансової міцності, операційний (виробничий) леверидж (важіль). Прогноз взаємозалежності обсягу виробництва і прибутку.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назва теми	Кількість годин							
	Денна форма навчання				Заочна форма навчання			
	Лекції	Практичні	Семінарські	СРС	Лекції	Практичні	Семінарські	СРС
<b>Модуль 1</b>								
Тема 1. Зміст, завдання і методи управлінського аналізу	2	2	-	10	1	1	-	12
Тема 2. Аналіз організаційно - технічного рівня виробництва	2	2	-	10	-	1	-	12
Тема 3. Оперативний економічний аналіз діяльності підприємства	2	2	-	12	-	1	-	12
Тема 4. Аналіз ресурсозабезпечення і ресурсовикористання в операційній діяльності підприємства	4	4	-	12	1	1	-	12
Тема 5. Аналіз методів ціноутворення МКР 1	2	2		10	-	-	-	10
<b>Разом модуль 1</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>58</b>
<b>Модуль 2</b>								
Тема 6. Аналіз виробничої стратегії підприємства	2	2	-	16	1	1	-	26
Тема 7. Стратегія оптимізації фінансового результату МКР 2	4	4	-	14	1	1	-	26
<b>Разом модуль 2</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>52</b>
<b>Разом годин:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>110</b>

## 5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Зміст, завдання і методи управлінського аналізу.	2
2.	Аналіз організаційно - технічного рівня виробництва.	2
3.	Оперативний економічний аналіз діяльності підприємства	2
4.	Аналіз ресурсозабезпечення і ресурсовикористання в операційній діяльності підприємства	4
5.	Аналіз методів ціноутворення	2
6.	Аналіз виробничої стратегії підприємства.	2
7.	Стратегія оптимізації фінансового результату.	4
<b>Всього</b>		<b>18</b>

## 6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	2	3
1.	Етапи підготовки і реалізації управлінського рішення	10
2.	Методика аналізу технічного рівня виробництва	10
3.	Чинники внутрішнього та зовнішнього середовища роботи підприємства	12
4.	Аналіз структури і руху основних засобів	12
5.	Розробка цінової стратегії та групи цінових стратегій	10
6.	Цільовий і ресурсний напрями прогнозування економічних результатів у процесі аналітичного дослідження	16
7.	Методика проведення аналізу беззбиткової діяльності	14
<b>Всього</b>		<b>84</b>



## **7. Індивідуальні завдання**

Контроль за самостійною роботою проходить через підготовку та захист індивідуальної роботи. Актуальною організаційною формою контролю є проведення презентацій, на яких студенти демонструють свої вміння, виконання ситуаційних вправ та складання кросвордів з обраної тематики.

Індивідуальні роботи студенти виконують для проміжного контролю відповідно до навчального плану. Основною метою індивідуальної роботи є закріплення й систематизація отриманих знань із дисципліни у процесі самостійної підготовки в міжсесійний період. Виконання індивідуальної роботи сприяє успішному здаванню екзамену та є обов'язковою умовою допуску до нього. Індивідуальні завдання для проміжного контролю знань містять теоретичні аспекти, які охоплюють усі теми відповідно до розробленої програми курсу, а також практичне завдання (ситуаційні вправи).

Індивідуальна робота студента повинна мати письмову відповідь на три теоретичних запитання та розв'язання ситуаційної вправи. Викладення теоретичного матеріалу повинно супроводжуватися прикладами з практичної діяльності підприємств, необхідними малюнками, схемами та графіками. Слід акуратно оформити індивідуальну роботу. Сторінки повинні бути пронумеровані. Суть потрібно викладати чіткими і короткими фразами. Скорочення слів, крім загальноприйнятих, не дозволяється. При використанні в роботі цитат, статистичних даних та інших матеріалів необхідно навести джерела, звідки їх взято.

Індивідуальну роботу необхідно підписати, вказавши дату її виконання й подати на кафедру у встановлений для рецензування термін. Індивідуальну роботу, яка відповідає встановленим вимогам, після рецензування повертають студентіві за 3–4 дні до складання екзамену з даного курсу для співбесіди щодо її зарахування.

### **Теоретичні завдання до індивідуальної роботи**

1. Охарактеризуйте управлінську ознаку в класифікації видів економічного аналізу.
2. Сформулюйте сутність і мету управлінського аналізу.
3. Які недоліки зовнішнього (фінансового) аналізу усуваються внутрішнім (управлінським) аналізом?
4. Назвіть основні методи управлінського аналізу, вживані в: а) оперативному, б) ретроспективному, в) стратегічному аналізі.

5. Охарактеризуйте зовнішні і внутрішні джерела інформації управлінського аналізу.
6. За якими напрямками здійснюється аналіз організаційно-технічного рівня виробництва?
7. Яким чином можна визначити рівень технічної оснащеності праці?
8. Що розуміється під організаційним рівнем виробництва?
9. Аналіз яких показників дозволяє оцінити ефект від підвищення технічного рівня виробництва?
10. Назвіть основні критерії оцінки ефективності управління підприємством.
11. Назвіть основні об'єкти оперативного економічного аналізу.
12. Назвіть складові елементи інформаційної бази оперативного аналізу.
13. За якими напрямками здійснюється оперативний моніторинг?
14. Сформулюйте завдання оперативного аналізу оборотних коштів. Які види узагальнення результатів аналізу?
15. Які основні напрямки ситуаційного оперативного аналізу?
16. Вплив яких чинників враховують при виконанні ситуаційного оперативного аналізу?
17. Назвіть основні методи вирішення проблемних ситуацій, вживаних в оперативному аналізі.
18. Які критерії кадрового потенціалу за рівнем кваліфікації?
19. За допомогою яких показників проводиться аналіз руху робочої сили на підприємстві?
20. Які чинники впливають на зміну рентабельності персоналу?
21. Назвіть показники руху основних засобів, вживані для прогнозних розрахунків.
22. По яких критеріях оцінюють рівень екстенсивного і інтенсивного завантаження устаткування?
23. Які особливості розрахунку і аналізу віддачі основних засобів підприємства?
24. Чим визначаються основні завдання аналізу матеріально-технічного забезпечення і використання матеріальних ресурсів на підприємстві?
25. Як оцінити рівень забезпеченості виробництва (у днях) для окремих видів матеріальних ресурсів?
26. Назвіть показники, вживані при аналізі ефективності використання матеріальних ресурсів у виробництві.
27. Які чинники впливають на зміну прибутку на 1 грн. матеріальних витрат?
28. Наведіть варіанти управлінських рішень, за допомогою яких на підприємстві можна підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів.
29. Які підрозділи підприємства беруть участь в управлінні ціноутворенням?
30. Дія яких зовнішніх і внутрішніх чинників враховується при формуванні ціни на продукцію (роботи, послуги) підприємства?
31. З якою метою розробляється цінова стратегія? Від чого залежить вибір стратегії?
32. Який метод розрахунку ціни враховує затверджену на підприємстві норму рентабельності?
33. Чи впливає часовий період планування на цінові рішення?

34. Яким чином ураховують вплив податкового чинника при встановленні цін на продукцію (роботи, послуги) підприємства?
35. У чому сенс закону зниження віддачі ?
36. Що описується виробничою функцією?
37. Які переваги у використанні виробничих функцій у процесі прогнозування діяльності підприємства?
38. Наведіть алгоритм розрахунку граничної корисності .
39. Як визначаються граничний ресурс , граничний продукт і середній продукт?
40. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення "ресурс - продукт" ?
41. Сформулюйте правило прийняття рішення "ресурс - ресурс" .
42. Наведіть алгоритм розрахунку граничної норми заміщення .
43. Наведіть алгоритм розрахунку приросту витрат на додатково витрачений ресурс .
44. Наведіть алгоритм розрахунку зменшення витрат завдяки економії замінюваного ресурсу.
45. Краща технічна комбінація взаємозамінних ресурсів може бути найбільш ефективною ?
46. Наведіть алгоритм розрахунку сукупних витрат на ресурси .
47. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення "ресурс - ресурс" ?
48. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення «продукт-ресурс» ?
49. У чому полягає відмінність суті рішення «продукт - ресурс» від рішення «ресурс - продукт» ?
50. Що таке гранична вартість фактора ?
51. Як виявити найбільш прибутковий рівень виробництва з допомогою аналізу граничних величин ?
52. Наведіть класифікацію продукції за характером технічної сумісності .
53. Як визначається виробнича потужність підприємства?
54. За яких умов досягається краща технічна комбінація продуктів?
55. Наведіть алгоритм розрахунку граничної норми трансформації ?
56. У чому суть економічного обґрунтування рішення «продукт - продукт»
57. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення «продукт - продукт»?
58. За допомогою яких методів можна вирішувати завдання щодо оптимізації рішень?
59. У чому полягає сутність маржинального методу обліку витрат?
60. Роль прогнозування розвитку виробництва в ринкових умовах.
61. Види прогнозування виробничої діяльності.
62. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.
63. Граничні витрати та порядок їх визначення.
64. Наведіть формули розрахунку ключових понять операційного аналізу: точка беззбитковості; запас фінансової міцності; маржинальний дохід; операційний важіль.

65. Як визначається точка беззбитковості по окремих видах виробів?
66. Поняття виробничого ризику та його зв'язок з операційним важелем.
67. Методика прогнозування обсягів виробництва, орієнтованих на оптимізацію прибутку.
68. Що таке граничні витрати?
69. У чому полягає стратегічне значення граничних витрат?
70. Граничний дохід і порядок його визначення.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ІЗАЛІКУ

1. Характеризуйте управлінську ознаку в класифікації видів економічного аналізу.
2. Сформулюйте сутність і мету управлінського аналізу.
3. Які недоліки зовнішнього (фінансового) аналізу усуваються внутрішнім (управлінським) аналізом?
4. Назвіть основні методи управлінського аналізу, вживані в: а) оперативному, б) ретроспективному, в) стратегічному аналізі.
5. Характеризуйте зовнішні і внутрішні джерела інформації управлінського аналізу.
6. За якими напрямками здійснюється аналіз організаційно-технічного рівня виробництва?
7. Яким чином можна визначити рівень технічної оснащеності праці?
8. Що розуміється під організаційним рівнем виробництва?
9. Аналіз яких показників дозволяє оцінити ефект від підвищення технічного рівня виробництва?
10. Назвіть основні критерії оцінки ефективності управління підприємством.
11. Назвіть основні об'єкти оперативного економічного аналізу.
12. Назвіть складові елементи інформаційної бази оперативного аналізу.
13. За якими напрямками здійснюється оперативний моніторинг?
14. Сформулюйте завдання оперативного аналізу оборотних коштів. Які види узагальнення результатів аналізу?
15. Які основні напрямки ситуаційного оперативного аналізу?
16. Вплив яких чинників враховують при виконанні ситуаційного оперативного аналізу?
17. Назвіть основні методи вирішення проблемних ситуацій, вживаних в оперативному аналізі.
18. Які підрозділи підприємства беруть участь в управлінні ціноутворенням?
19. Дія яких зовнішніх і внутрішніх чинників враховується при формуванні ціни на продукцію (роботи, послуги) підприємства?
20. З якою метою розробляється цінова стратегія? Від чого залежить вибір стратегії?
21. Який метод розрахунку ціни враховує затверджену на підприємстві норму рентабельності?
22. Чи впливає часовий період планування на цінові рішення?

23. Яким чином ураховують вплив податкового чинника при встановленні цін на продукцію (роботи, послуги) підприємства?
24. У чому сенс закону зниження віддачі ?
25. Що описується виробничою функцією?
26. Які переваги у використанні виробничих функцій у процесі прогнозування діяльності підприємства?
27. Наведіть алгоритм розрахунку граничної корисності .
28. Як визначаються граничний ресурс , граничний продукт і середній продукт ?
29. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення "ресурс - продукт" ?
30. Сформулюйте правило прийняття рішення "ресурс - ресурс" . 7.Наведіть алгоритм розрахунку граничної норми заміщення .
31. Наведіть алгоритм розрахунку приросту витрат на додатково витрачений ресурс .
32. Наведіть алгоритм розрахунку зменшення витрат завдяки економії замінюваного ресурсу .
33. Краща технічна комбінація взаємозамінних ресурсів може бути найбільш ефективною ?
34. Наведіть алгоритм розрахунку сукупних витрат на ресурси .
35. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення "ресурс - ресурс" ?
36. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення «продукт-ресурс» ?
37. У чому полягає відмінність суті рішення «продукт - ресурс» від рішення «ресурс - продукт» ?
38. Що таке гранична вартість фактора ?
39. Як виявити найбільш прибутковий рівень виробництва з допомогою аналізу граничних величин ? 1
40. Наведіть класифікацію продукції за характером технічної сумісності
41. Як визначається виробнича потужність підприємства?
42. За яких умов досягається краща технічна комбінація продуктів?
43. Наведіть алгоритм розрахунку граничної норми трансформації ?
44. У чому суть економічного обґрунтування рішення «продукт - продукт»
45. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення «продукт - продукт» ?
46. За допомогою яких методів можна вирішувати завдання щодо оптимізації рішень?
47. У чому полягає сутність маржинального методу обліку витрат?
48. Роль прогнозування розвитку виробництва в ринкових умовах.
49. Види прогнозування виробничої діяльності.
50. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.
51. Граничні витрати та порядок їх визначення.

52. Наведіть формули розрахунку ключових понять операційного аналізу: точка беззбитковості; запас фінансової міцності; маржинальний дохід; операційний важіль.
53. Поясніть економічну сутність маржинального доходу та операційного важеля.
54. Як визначається точка беззбитковості по окремих видах виробів?
55. Поняття виробничого ризику та його зв'язок з операційним важелем.
56. Методика прогнозування обсягів виробництва, орієнтованих на оптимізацію прибутку.
57. Що таке граничні витрати?
58. У чому полягає стратегічне значення граничних витрат?
59. Граничний дохід і порядок його визначення.
60. Чи дозволяє оцінка прогнозного обсягу продукції з позиції максимізації прибутку на одиницю продукції, визначити фактичний обсяг виробництва, який забезпечує найбільший прибуток?

### Тестові завдання для визначення рівня засвоєння знань студентами

#### *Тестові завдання:*

1. Створення ефективної системи і механізму управління організацією передбачає:

1. правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі
2. формування згуртованого колективу
3. вмилу організацію роботи персоналу, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку працівників, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму
4. постійне вдосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій
5. все вищеназване

2. Організаційна ефективність — це здатність економічного суб'єкта реалізувати задумане, досягти поставленої мети. Дане визначення характеризує ефективність організації з точки зору:

1. системного підходу
2. підходу на основі стратегічних складових
3. цільового підходу
4. вибіркового підходу

3. Якщо компанія ставить перед собою завдання залучення додаткового капіталу для реалізації цілей свого розвитку, то її головними стратегічними складовими будуть:

1. виробничі робітники
2. акціонери компанії
3. управлінський персонал
4. партнери по бізнесу

4. Підхід, який оцінює організаційну ефективність за критеріями, що здатні забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання організації у мінливому середовищі, — це:

1. системний підхід
2. підхід на основі виділення стратегічних складових
3. цільовий підхід
4. вибірковий підхід

5. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, — це:

1. стратегічна ефективність
2. цільова ефективність
3. оперативна ефективність
4. ринкова ефективність

6. Ефективність, яка показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення, — це:

1. стратегічна ефективність
2. оперативна ефективність
3. ринкова ефективність
4. зовнішня ефективність

7. До узагальнюючих критеріїв організаційної ефективності з перелічених нижче не належать:

1. рівень загальної рентабельності
2. коефіцієнт фінансової стійкості
3. темпи росту продуктивності праці
4. темпи зростання суми валового прибутку

8. До показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства з перелічених нижче не відносять:

1. частка приросту обсягу виробництва в результаті росту продуктивності праці
2. фондвіддача
3. коефіцієнт обігу оборотних коштів
4. матеріаломісткість продукції

9. Чиста теперішня вартість є:

1. різницею між майбутньою вартістю потоку майбутніх вигод та поточною вартістю теперішніх і майбутніх витрат проекту протягом усього його циклу
2. майбутньою вартістю вигод від зроблених капіталовкладень
3. поточною вартістю вигод від зроблених капіталовкладень
4. алгебраїчною дисконтованою сумою поточної вартості майбутніх вигод та поточної вартості теперішніх і майбутніх витрат проекту протягом усього його циклу

10. Позитивне рішення щодо доцільності реалізації інноваційного проекту суб'єктом підприємницької діяльності приймається тоді, коли чиста теперішня вартість, що супроводжує реалізацію проекту:

1. менша нуля

2. більша нуля
3. дорівнює нулю
4. менша одиниці

11. Відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат, що супроводжують реалізацію управлінського рішення, — це:

1. індекс рентабельності
2. внутрішня норма дохідності
3. чиста дисконтована вартість
4. поріг рентабельності інноваційного проекту

12. Показником, що не береться до уваги для оцінки ефективності роботи менеджера з маркетингу, є:

1. просування на ринок нових видів продукції
2. збільшення частки ринку
3. процент зростання продуктивності праці робітників фірми
4. впровадження нових способів стимулювання збуту

13. Ефективність рекламної кампанії оцінюється за:

1. процентом зростання ціни на продукцію, запропонованої до продажу
2. процентом зростання кількості проданої продукції
3. збільшенням частки ринку, яку займає фірма
4. співвідношенням збільшення доходів від продажу продукції з витратами

на рекламу

14. Витрати на управління охоплюють:

1. витрати на оплату праці управлінського персоналу
2. витрати на оргтехніку та засоби комунікацій
3. витрати на службові відрядження
4. всі відповіді вірні

15. До якісних показників ефективності роботи організації не слід відносити:

1. підвищення рівня якості продукції та послуг
2. зростання частки ринку, яку займає організація
3. стабільність персоналу організації
4. поліпшення умов праці персоналу

16. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися таким показником:

1. індекс рентабельності
2. чиста внутрішня рентабельність
3. чиста теперішня вартість
4. термін окупності

17. До кількісних критеріїв ефективності системи менеджменту організації не належить:

1. обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління
2. обсяг прибутку, що припадає на 1 грн. витрат на управління
3. частка заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг)
4. обсяг відрахувань на соціальні заходи



18. Показник, який не характеризує економію живої і уречевленої праці апарату управління, — це:

1. частка працівників апарату управління у загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації і темп зміни цього показника
2. скорочення тривалості виконання управлінських процедур
3. коефіцієнт поліпшення умов праці апарату управління
4. рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління і темп зміни цього показника

19. Показник, що характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління, — це:

1. коефіцієнт раціональності структури управління
2. рівень раціональності структури прийняття рішень
3. ступінь централізації управлінських функцій
4. ступінь формалізації праці менеджерів

20. Ефективність роботи операційного менеджера не може оцінюватися показником:

1. темпи зростання продуктивності праці
2. коефіцієнт плинності кадрів
3. темпи зростання обсягу реалізованої продукції
4. коефіцієнт ритмічності роботи

21. Які з наведених підходів можуть бути застосовані для визначення ефективності управління:

1. застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів
2. розрахунок показника темпів змін чисельності апарату управління.
3. само фотографія робочого часу менеджера
4. підхід з позиції особистих якостей керівника

22. Одним з чинників удосконалення системи менеджменту є:

1. зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління та під-вищення продуктивності їх праці

2. підвищення заробітної плати працівників апарату управління
3. зниження собівартості продукції
4. поліпшення показників платоспроможності підприємства

23. В наслідок вдосконалення системи управління підприємство досягає такого економічного та соціального ефекту:

1. зростає кількість премій та доплат працівникам організації
2. знижується плинність кадрів
3. зростає відсоток накладних витрат в структурі витрат на управління
4. зростає кількість задоволених споживачів

24. Якщо заходи щодо удосконалення управління одночасно скорочують чисельність адміністративно-управлінського персоналу і збільшують обсяг виробництва, то ефект за обома напрямками:

1. скорочується
2. односпрямований

3. нівелюється

4. не спостерігається

25. Оцінку економічної ефективності управління на підприємстві проводять

для:

1. підвищення довіри до керівництва

2. визначення шляхів удосконалення фінансово-господарської діяльності

3. для обґрунтування витрат на управлінський персонал

4. нормування системи мотивації персоналу

26. Об'єктами оцінки ефективності управління є:

1. Структурні підрозділи підприємства

2. Характер взаємовідносин з контрагентами підприємства

3. Керівники вищої ланки управління підприємством

4. Керівники технічного рівня управління

27. Висока надійність управлінської системи підприємства забезпечується:

1. Підвищенням рівня безпеки на виробництві

2. Раціональними технологіями процесів управління

3. Зниженням ступеня формалізації праці менеджерів

4. Високим рівнем кваліфікації управлінців

28. При скороченні чисельності працівників апарату управління:

1. Заощаджується фонд заробітної плати

2. Зростає величина заробітної плати промислово-виробничого персоналу

3. Показник ефективності управління не змінюється

4. Зростає рівень задоволеності працівників

29. Оцінити діяльність працівників апарату управління можна:

1. Використовуючи кількісні показники діяльності організації

2. Використовуючи показники соціальної ефективності менеджменту

3. Використовуються якісні показники, які характеризують специфіку управлінської праці

4. Усі варіанти правильні

30. Результативність роботи окремих працівників організації оцінюють:

1. З урахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо його посадових обов'язків

2. Рівнем рентабельності активів і власного капіталу підприємства

3. Показниками, що визначають їх внесок у загальні результати діяльності організації

31. Обґрунтування ефективності реалізації управлінського рішення передбачає:

1. Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства до і після реалізації цього рішення

2. Зіставлення отриманих внаслідок реалізації рішення результатів із витратами, необхідними для його реалізації

3. Визначення економії умовно-змінних витрат у собівартості продукції підприємства

4. Розрахунок економічного ефекту від запровадження нових методів управління

32. Ефективність, яка виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здійснення заходів удосконалення системи управління виробництвом, називається:

1. Абсолютною
2. Порівняльною
3. Відносною
4. Модульною

33. До кількісних показників ефективності менеджменту належать:

1. Рівень керованості
2. Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу
3. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління
4. Частка менеджерів у складі персоналу

34. До витрат на управління включаються:

1. Собівартість продукції
2. Витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування
3. Витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, включаючи змінні витрати виробництва
4. Сплата оренди приміщення

35. Рішення, які врівноважують протиріччя, що виникають,- це:

1. організаційні;
2. запрограмовані;
3. незапрограмовані;
4. компромісні.

36. Рішення, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами,- це:

1. організаційні;
2. інтуїтивні;
3. раціональні;
4. компромісні.

37. До характерних ознак колективу не належить:

1. спільна мета
2. взаємодія людей у процесі досягнення їх спільної мети
3. однорідність за віковим та професійним складом
4. постійність взаємодії протягом всього часу існування колективу

38. До причин, що обумовлюють виникнення неформальних груп, не відносять:

1. економічна доцільність
2. потреба у захисті
3. психологічна близькість і симпатія
4. бажання раціоналізувати свою роботу і підвищити її продуктивність

39. До неформальних груп в організації належать:

1. рада акціонерів
2. група підтримки звільненого директора заводу
3. профспілковий комітет

4. проектні команди.

40. До формальних груп підприємства не слід відносити:

1. профспілковий комітет
2. групу любителів підводного плавання
3. футбольну команду підприємства
4. проектні команди

41. Що є предметом аналізу управлінського аналізу діяльності?

1. економічні процеси, явища, що відбуваються в процесі основної діяльності підприємства
2. економічна інформація, отримана в процесі основної діяльності підприємства
3. взаємозв'язок факторів і причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ і процесів

4. жодної правильної відповіді

42. Фактор в аналізі управлінської діяльності має наступне визначення:

1. напрям вивчення практичної сторони діяльності підприємства
2. причина будь-якого процесу, явища, істотні обставини у їх визначені
3. ознака, покладена в основу моделювання результативних показників
4. всі відповіді вірні

43. Що є кінцевою метою аналізу управлінської діяльності?

1. комплекс дослідження процесів основної діяльності підприємства та їх структурних підрозділів
2. визначення причинно-наслідкових зв'язків і тенденцій розвитку діяльності підприємства

3. обґрунтування управлінських рішень та оцінка їх ефективності

4. всі відповіді не вірні

44. Аналіз управлінської діяльності є складовою підсистеми управління:

1. інформаційної
2. керуючої
3. керованої

4. всі відповіді вірні

45. Прийняття рішень – це...

1. вибір оптимального варіанту з числа переважних альтернатив
2. процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення
3. сукупність дій менеджерів, які спрямовані на усунення невизначеності про об'єкт оцінки з метою зменшення ризику
4. вірна відповідь 2,3.

## 8. Методи навчання

Повнота і ефективність подання (представлення) інформації студентам в процесі вивчення дисципліни «Управлінський аналіз діяльності підприємства» пізнавальної діяльності реалізується через наступні методи:

- словесні (розповідь, пояснення, бесіда, лекція);
- наочний (ілюстрування);
- практичні (виконання практичної роботи, вправи тренувальні);
- робота студентів з навчальною літературою.

## 9. Методи контролю

- усне опитування (індивідуальне і фронтальне);
- письмова перевірка (розв'язування задач, написання рефератів);
- перевірка практикою (виконання практичних завдань);
- спостереження за навчальною роботою студентів (ураховується увага, старанність, активність, характер і систематичність виконання роботи);
- тестовий контроль (поточний, модульний, підсумковий);
- самоконтроль (студенти самостійно контролюють рівень своєї підготовки, прагнучи до самовдосконалення, самонавчання).

Підсумковий контроль (залік) проводиться з метою оцінки результатів навчання на завершальному етапі.

Загальна кількість балів, яку студент може отримати у процесі вивчення дисципліни протягом 7-го семестру по поточному-модульному контролю, складає 100 балів.

Кількість балів за модуль дорівнює сумі балів, отриманих за навчальні елементи даного модуля.

## 10. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота						Підсумковий тест (екзамен)	Сума			
Змістовий модуль 1.						Змістовий модуль 2.			30	100
50						20				
T-1	T-2	T-3	T-4	T-5	MP	T-6	T-7	MP		
8	8	8	8	8	10	5	5	10		

## Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Рейтинговий показник	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		Для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	Для заліку
90-100	<b>A</b>	Відмінно	Зараховано
82-89	<b>B</b>	Добре	
75-81	<b>C</b>		
64-74	<b>D</b>	Задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	Незадовільно з можливістю повторного складання	Не зараховано
0-34	<b>F</b>	Незадовільно з обов'язковим повторним курсом	

### 11. Методичне забезпечення

1. Конспект лекцій.
2. Методичні вказівки до проведення практичних занять.
3. Методичні рекомендації до самостійної роботи.
4. Завдання для модульних контрольних робіт.

### 12. Рекомендована література

#### Рекомендована література

##### Базова

1. Калініченко О.В. Економіка підприємства. Практикум: навчальний посібник / О. В. Калініченко, О. Д. Плотник. – К.: Кондор, 2012. – 600 с.
2. Кармазін В. А. Економічний аналіз: Практикум / В. А. Кармазін, О. М. Савицька. – К.: Знання, 2007. – 255 с.
3. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187с.

4. Іваненко В. М. Теорія економічного аналізу. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – К.: Видавничий Дім «Слово», 2010. – 352с.
5. Гайдаєнко О. М. Управлінський аналіз: [навч. посіб.] / О. М. Гайдаєнко, Н. С. Шевчук. – Одеса: ОНЕУ, ротاپронт, 2015. – 151 с.
6. Шубіна С. В. Економічний аналіз: Практикум навчальний посібник / С. В. Шубін. – К.: Знання, 2007. – 230 с.
7. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [учеб. пособ.] / Татьяна Борисовна Бердникова. – М.: Ось - 89, 2013. – 215с.
8. Бороненкова С.А. Управленческий анализ.- М.: Финансы и статистика, 2004. – 384с.
9. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. М.: Омега – Л, 2005.- 432с.
10. Волкова О.Н. Управленческий учет: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, - 2005. – 472 с.
11. Гайдаєнко О. М. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. – Одеса: Атлант. – 2010. – 324 с.
12. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187с.
13. Головка Т. В., Сагова С. В, Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
14. Іваненко В.М. Теорія економічного аналізу. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – К.: Видавничий Дім «Слово», 2010. – 352с.
15. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.- 424с.
16. Красс М.С., Чупрынов Б.П. Математика для экономистов. СПб.: Питер, 2006.- 464с.
17. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: К.: Київ нац.торг.-екон. Ун-т, 2008.- 514 с.
18. Практика управління. Производственно-практическое издание. М.: 1С-Паблицинг, 2012. – 991 с.
19. Савицкая Г.В. Экономический анализ: М.:Новое знание, 2010. – 679 с. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Под ред. Е.С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Изд-во «Перспектива», 2008. – 656 с.
20. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [учеб. пособ.] / Татьяна Борисовна Бердникова. – М.: Ось - 89, 2013. – 215с.
21. Бороненкова С.А. Управленческий анализ.- М.: Финансы и статистика, 2004. – 384с.
22. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. М.: Омега – Л, 2005.- 432с.
23. Волкова О.Н. Управленческий учет: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, - 2005. – 472 с.
24. Гайдаєнко О. М. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. – Одеса: Атлант. – 2010. – 324с.

25. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 187с.
26. Головка Т. В., Сагова С. В, Стратегічний аналіз: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М. В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
27. Іваненко В.М. Теорія економічного аналізу. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів – К.: Видавничий Дім «Слово», 2010. – 352с. проф. А.Г.Загороднього. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 487с.
28. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: Підручник/ за ред. проф. А.Г.Загороднього. – 3-тє вид., переоб. і доп.. – К.: Знання, 2008. – 487с.
29. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.- 424с.
30. Красс М.С., Чупрынов Б.П. Математика для экономистов. СПб.: Питер, 2006.- 464с.
31. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: К.: Київ нац.торг.-екон. Ун-т, 2008.- 514 с.
32. Практика управління. Производственно-практическое издание. М.: ІС-Паблішинг, 2012. – 991 с.
33. Савицька Г.В. Экономический анализ: М.:Новое знание, 2010. – 679 с.
34. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Под ред. Е.С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Изд-во «Перспектива», 2008. – 656 с.
35. Шевчук Н.С., Гайдаєнко О.Н. Анализ материальных ресурсов в управлении конкурентоспособностью предприятия // Экономика: теория и практика. 2014. №2 (34). С.64-69

#### **Допоміжна**

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. –К.: Ника-Центр, Эльга 2004. –656 с.
2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия . –К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. –720с.
3. Бухгалтерський управлінський облік: Навч. посібник/ Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевські, Н.В. Герасимчук. – Житомир: ЖІТІ, 2010.
4. Зеліско І. М., Олійник Л.А. Управління фінансовою санацією підприємства: підручник / І. М. Зеліско, Л.А. Олійник.– К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017. – 488с.
5. Зеліско І. М., Олійник Л.А. Місцеві фінанси: Навчальний посібник. / І. М. Зеліско, Л.А. Олійник.– К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017. – 272 с.
6. Зеліско І. М., Пономаренко Г.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємств: монографія / І.М. Зеліско, Г.Ю. Пономаренко. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2015. – 280с.
7. Зеліско І. М. Управління фінансовими ресурсами аграрно-промислових компаній: монографія /І. М. Зеліско. –К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2014. – 420 с.



8. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
9. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент. - 3-е изд. - К.: Companion Group, 2008.-880с.
10. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія / За заг. ред. В. К. Савчука, Авт. кол.: Гудзинський О. Д., Гуцаленко Л. В., Зеліско І. М., Польова О. Л., Судомир С. М., Уланчук В. С. та інш. – К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017. – 366 с.
- 11.Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств.- К.: КНЕУ, 2000.-412 с.
- 12.Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник.-К.:Знання,2006.-439с.
- 13.Конституція України // Відомості Верховної Ради України. - 1996.- №30. - С. 141.
- 14.Бюджетний кодекс України // Відомості Верховної Ради України. - 2010. - № 50.- С.189.

### **Інформаційні ресурси**

1. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>.
2. Офіційний веб-портал Державної казначейської служби України. – Режим доступу: <http://treasury.gov.ua/main/uk/index>.
3. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
4. Офіційний веб-сайт Державної фінансової інспекції України. – Режим доступу: <http://www.dkrs.gov.ua/kru/uk/index>.
5. Офіційний веб-сайт Міністерство економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua)
6. Офіційний веб-сайт Міністерство освіти та науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua)
7. Офіційний веб-сайт Державної фіскальної служби України. – Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/>
8. Ukraine Business & Economy. – Режим доступу: <http://www.oon.com.ua>
9. Газети країн світу. – Режим доступу: <http://www.dds.ni> Газети країн світу
10. Financial Times . Financial Times – Режим доступу: <http://www.ft.com>
11. Wall Street Journal (only with paid subscription). – Режим доступу: Wall Street Journal (only with paid subscription) <http://www.wsj.com>
12. New York Times (Information About) – Режим доступу: New York Times (Information About) <http://www.nytimes.com>

## Модульна контрольна робота 1

### Варіант 1

#### **1. Виберіть три групи методів які використовуються при розробці управлінських**

##### **рішень:**

1. Методи, засновані на інтуїції менеджерів-керівників, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній області діяльності. Ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів.
2. Методи, засновані на «здоровому глузді», тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід.
3. Методи, засновані на інтуїції менеджерів-керівників, на здоровому глузді, певного числа варіантів науково-практичного підходу;
4. Методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень з певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації.

#### **2. Вкажіть функції управління за інформаційною базою:**

1. нормативно-довідкова;
2. планова;
3. облікова;
4. аналітична інформація.

#### **3. За якими напрямками здійснюється аналіз організаційно-технічного рівня:**

1. аналіз показників науково-технічного рівня виробництва;
2. аналіз показників організації праці і виробництва;
3. аналіз показників організаційної структури і управління підприємством.
4. всі вище наведені.

#### **4. Що з перелічених джерел не відноситься до аналізу організаційно-технічного рівня**

##### **виробництва:**

1. бухгалтерська-фінансова звітність;
2. основні засоби;
3. статистична звітність;
4. матеріали виробничо-технічних підрозділів підприємства.

#### **5. Створення ефективної системи і механізму управління організацією передбачає:**

1. правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі;
2. формування згуртованого колективу;
3. вмилу організацію роботи персоналу, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку працівників, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму;
4. постійне вдосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

**6. Організаційна ефективність** — це здатність економічного суб'єкта реалізувати

задумане, досягти поставленої мети. Дане визначення характеризує ефективність організації з точки зору:

1. системного підходу
2. підходу на основі стратегічних складових
3. цільового підходу
4. вибіркового підходу

**7. Якщо компанія ставить перед собою завдання залучення додаткового капіталу для**

реалізації цілей свого розвитку, то її головними стратегічними складовими будуть:

1. виробничі робітники
2. акціонери компанії
3. управлінський персонал
4. партнери по бізнесу

**8. Ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі**

виробничої діяльності підприємства, — це:

1. стратегічна ефективність
2. цільова ефективність
3. оперативна ефективність
4. ринкова ефективність

**9. До показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства з перелічених нижче не відносять:**

1. частка приросту обсягу виробництва в результаті росту продуктивності праці
2. фондвіддача
3. коефіцієнт обігу оборотних коштів
4. матеріаломісткість продукції.

**10. Напишіть формулу розрахунку коефіцієнту зносу основних засобів....**

### **Практичне завдання**

Компанія А виробляє і продає один вид продукції. Змінні витрати на виробництво і реалізацію продукції становлять € 15 за одиницю. Постійні витрати дорівнюють € 27000, і продажна ціна одного виробу встановлена в розмірі €19. Очікується, що в наступному році обсяг продажу складе 11000 виробів. Накресліть графік беззбитковості для компанії А, ґрунтуючись на наведеній вище інформації. Використовуючи графік, визначте точку беззбитковості та межу безпеки для компанії А на наступний рік.

## Варіант 2

1. Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості підприємства основними виробничими засобами є:

1. фондоозброєність і технічна оснащеність праці;
2. фондоозброєність;
3. технічна оснащеність праці;
4. немає правильної відповіді.

2. Вказати на скільки розрізняють основні аспекти оперативного управління:

1. 3;
2. 2;
3. 4;
4. 1.

3. Складовими елементами інформаційної бази оперативного аналізу є:

1. Оперативні плани, плани-графіки, наряди та ін.;
2. Оперативні норми, нормативи і стандарти;
3. Первинні і звітні документи бухгалтерського обліку;
4. Внутрішня звітність.

4. Який об'єкт здійснення оперативного моніторингу і діагностики фінансового стану

є не вірним?

1. оцінка зміни залишків оборотних пасивів;
2. оцінка зміни залишків оборотних активів (у т.ч. виробничих запасів);
3. стан розрахунків (з дебіторами і кредиторами);
4. аналіз руху грошових потоків і платоспроможності.
5. Відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат, що супроводжують реалізацію управлінського рішення, — це:

1. індекс рентабельності
2. внутрішня норма дохідності
3. чиста дисконтована вартість
4. поріг рентабельності інноваційного проекту

6. Ефективність рекламної кампанії оцінюється за:

1. процентом зростання ціни на продукцію, запропонованої до продажу
2. процентом зростання кількості проданої продукції
3. збільшенням частки ринку, яку займає фірма
4. співвідношенням збільшення доходів від продажу продукції з витратами на рекламу

7. Витрати на управління охоплюють:

1. витрати на оплату праці управлінського персоналу
2. витрати на оргтехніку та засоби комунікацій
3. витрати на службові відрядження
4. всі відповіді вірні

8. Ефективність інноваційного проекту не може визначатися таким показником:

1. індекс рентабельності;
2. чиста внутрішня рентабельність;
3. чиста теперішня вартість;

4. термін окупності.

9. Показник, що характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні

даної функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при

виконанні даної функції на всіх рівнях управління, — це:

1. коефіцієнт раціональності структури управління
2. рівень раціональності структури прийняття рішень
3. ступінь централізації управлінських функцій
4. ступінь формалізації праці менеджерів

10. Напишіть формулу технічної оснащеності праці на 1 працівника...

### **Практичне завдання**

Проаналізуйте стан технічного рівня основних засобів підприємства, сформулюйте висновки про виявлені тенденції.

Вихідні дані:

Показники	На початок року	На кінець року
1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	22143	56152
2. Сума нарахованого зносу основних засобів, тис. грн.	7903	10250

## Модульна контрольна робота 2

### Варіант 1

1. На основі наведених даних необхідно визначити коефіцієнти ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт заборгованості. Використовуючи розраховані коефіцієнти, необхідно зробити висновки щодо фінансового стану підприємства.

Показники	тис. грн
залишки грошових коштів у касі	10
ринкові цінні папери	15
кредиторська заборгованість	70
короткострокові кредити банку	30
дебіторська заборгованість	65
виробничі запаси	80
будівлі і споруди	250
інші короткострокові зобов'язання	20
нематеріальні активи	20
резервний фонд	120
додатковий вкладений капітал	130
інші основні засоби	50
нерозподілений прибуток	30
статутний капітал	270
залишки грошових коштів на поточному рахунку підприємства	15
інший додатковий капітал	25
інші оборотні активи	40
готова продукція на складі	105
незавершене виробництво	70
довгострокові кредити банку	50

2. За даними балансу підприємства визначити показники його платоспроможності: кошти на поточному рахунку - 400 тис.грн, дебіторська заборгованість - 50 тис.грн, запаси, витрати - 84 тис.грн, готівка в касі - 200 грн, короткострокові пасиви - 60 тис.грн, короткострокові фінансові вкладення - 10 тис.грн.

3. Визначити норматив оборотних засобів по розрахунку з оптовиками, якщо фактичний обсяг реалізації продукції, робіт та послуг становить 785 тис.грн, середня періодичність надходження коштів на поточний рахунок підприємства 7 днів, плановий обсяг реалізації – 880 тис.грн.

### Варіант 2

1. В балансі підприємства відображені такі дані:

Показники	тис грн	
	на початок року	на кінець року
виробничі запаси	35	46
готова продукція	15	20
незавершене виробництво	12	10
грошові кошти на розрахунковому рахунку	29	30
короткострокові кредити банку	47	58
кредиторська заборгованість	72	87
заборгованість по заробітній платі	75	105
заборгованість бюджету і позабюджетним фондам	94	98
дебіторська заборгованість	83	92
інші оборотні активи	17	14

На основі наведених даних необхідно визначити коефіцієнти ліквідності і дати характеристику платоспроможності підприємства.

2. За даними балансу підприємства визначити показники його платоспроможності: кошти на поточному рахунку - 255 тис.грн, дебіторська заборгованість - 30 тис.грн, запаси, витрати - 55 тис.грн, готівка в касі - 2000 грн, короткострокові пасиви - 50 тис.грн, короткострокові фінансові вкладення - 20 тис.грн.

3. Визначити норматив оборотних засобів по розрахунку з оптовиками, якщо фактичний обсяг реалізації продукції, робіт та послуг становить 678 тис.грн, середня періодичність надходження коштів на поточний рахунок підприємства 5 днів, плановий обсяг реалізації – 755 тис.грн.

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

### Тема 1. Зміст, завдання і методи управлінського аналізу

1.1. Зміст і завдання управлінського аналізу.

1.2. Методи управлінського аналізу.

1.3. Інформаційна база управлінського аналізу.

**1.1. Зміст і завдання управлінського аналізу.** Аналітична функція подана в управлінському обліку разом з обліковою, плановою і контрольною. Її реалізацію покладено на управлінський аналіз, який є одним із видів економічного аналізу. У спеціальній літературі економічний аналіз класифікується за низкою ознак, однією з яких є управлінська, згідно з якою етапу попереднього управління (плануванню) передують перспективний (прогнозний) аналіз, етапу оперативного управління – оперативний аналіз і завершальному (контрольному) етапу управління – поточний (ретроспективний) аналіз.

Розділення бухгалтерського обліку на **фінансовий**, що формує інформацію для зовнішніх користувачів і **управлінський**, дані якого призначені, головним чином, для менеджерів підприємства, дозволяє використовувати аналогічний підхід і до класифікації економічного аналізу. При цьому основним завданням зовнішнього (фінансового) аналізу є оцінка фінансового стану і визначення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Але при всій значущості цього виду аналізу основний його недолік полягає у відсутності оперативності, що не дозволяє керівникам швидко оцінити досягнуті результати, розрахувати ефективність діяльності окремих структурних підрозділів, оперативно використовувати отриману інформацію в управлінських цілях. Ці завдання не є прерогативою зовнішнього (фінансового) аналізу; вони вирішуються в процесі проведення внутрішнього (управлінського) аналізу.

Проте націленість економічного аналізу на «внутрішнє споживання» - це необхідна, але не достатня умова для визначення його як управлінського. У сучасних умовах, коли суб'єкти господарювання діють на свій страх і ризик, внутрішньому економічному аналізу стає притаманною ще одна якісна характеристика. Це часовий параметр ухвалюваних управлінських рішень. Менеджменту сучасних підприємств необхідний економічний аналіз не тільки для вибору оптимальних управлінських рішень у теперішньому часі, але і для розробки сценаріїв майбутнього економічного розвитку.

На даному етапі управлінський аналіз є розділом економічного аналізу і складовою частиною управлінського обліку, основним змістом якого є вивчення минулої, поточної і майбутньої діяльності суб'єктів підприємництва.

Таким чином, управлінський аналіз – це комплексний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Його мета – надання інформації власникам та іншим зацікавленим особам для ухвалення управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів.

Управлінський аналіз інтегрує такі види внутрішнього аналізу – ретроспективний, оперативний і перспективний, кожен з яких націлений на вирішення конкретних завдань.

До завдань внутрішнього ретроспективного аналізу належить визначення ефективності виробничо-господарської діяльності зіставленням витрат і результатів за різними об'єктами обліку і в різних тимчасових інтервалах.

Завданнями оперативного аналізу є оперативна оцінка короткострокових змін у стані об'єкта і виявлення можливостей доведення фактичного стану об'єкта до бажаного.

До завдань внутрішнього перспективного аналізу (короткострокового або стратегічного) належить підготовка інформації, корисної для ухвалення рішень, направлених у майбутнє.



Управлінський аналіз діяльності підприємства ґрунтується на таких принципах:

- Системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу, з ряду підсистем.
- Принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що складають елементи підприємства.
- Динамічний принцип і принцип порівняльного аналізу.
- Принцип урахування специфіки підприємства (галузевої і регіональної).

Управлінський аналіз покликаний забезпечити управлінський апарат підприємства інформацією, необхідною для управління і контролю за діяльністю підприємства. Велика частина аналітичної інформації, що пов'язана з аналізом ресурсів виробництва, є проміжною інформацією, яка зрештою відбивається в результативних показниках. Таким чином, аналіз у процесі управління виступає як елемент зворотного зв'язку між системами, що управляють і керованою, який є процесом інформування зацікавлених керівників про відповідність фактичних результатів діяльності очікуваним або бажаним.

**1.2. Методи управлінського аналізу.** Управлінський аналіз використовує різноманітні методи, що обумовлено широким спектром вирішуваних ним завдань. Так, при проведенні ретроспективного аналізу виконують порівняння фактичних результатів з бюджетними (запланованими) і виявляють причини встановлених відхилень. Процедури короткострокового перспективного аналізу, спрямованого на ухвалення тактичних управлінських рішень, включають дослідження прогнозних співвідношень прибутку, витрат і об'ємів продажів, доходи і витрати майбутніх періодів і тому подібне. Особливе значення при цьому має інформація, отримана в системі «дірект-костінг». Вона дозволяє планувати маржинальний дохід за окремими видами продукції, замовленнях, напрямках діяльності, а також по підприємству в цілому і оцінювати його потенційну здатність до покриття постійних витрат.

Вирішення багатьох стратегічних завдань управлінського аналізу спирається на використання економіко-математичного моделювання, побудову імітаційних моделей і систем, що дозволяє прогнозувати фінансові результати в умовах невизначеності та ризику.

Розвиток інформаційних технологій дозволяє використовувати для управлінського аналізу імітаційне моделювання для вирішення слабо структурованих завдань. Так, імітаційне моделювання надає можливість експериментувати з виробничо-фінансовими процесами (що існують або допускаються) за умов неможливості або недоцільності виконання цього на реальному об'єкті, а саме:

- Описати поведінку системи;
- Побудувати теорії або гіпотези, які можуть пояснити поведінку об'єкта аналізу, що вивчається;
- Використовувати ці теорії для прогнозування поведінки системи. Імітаційне моделювання значною мірою спирається на теорію інформаційних систем, математику, теорію ймовірності, статистику. В процесі побудови імітаційної моделі разом з цим можуть використовуватися регресійний і кореляційний види аналізу.

Методи, використовувані при розробці управлінських рішень, підрозділяються на три групи:

1. Методи, засновані на інтуїції менеджерів-керівників, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній області діяльності. Ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів.

2. Методи, засновані на «здоровому глузді», тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід.

3. Методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень з певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації.

Кількісні методи (3-я група) базуються на науковому підході і на проведенні таких етапів як формулювання проблем, підготовка і реалізація рішення.

**1.3. Інформаційна база управлінського аналізу.** У системі управління підприємством інформація є сукупністю даних про функціонування підприємства і його зовнішнього середовища, що є основою ухвалення економічно обґрунтованих рішень, тобто це зведення про стан об'єкта управління. Інформація є засобом зниження невизначеності в діяльності підприємства і сприяє досягненню конкретних цілей того або іншого суб'єкта. Інформація циркулює в рамках підприємства в горизонтальному і вертикальному напрямках. Вертикальні інформаційні потоки забезпечують необхідними відомостями, в основному, процеси управління, у свою чергу, горизонтальні – виробничу діяльність.

Щодо функцій управління розрізняють нормативно-довідкову, планову, облікову і аналітичну інформацію.

До нормативно-довідкових інформаційних джерел належать нормативи (економічні, технологічні, матеріальні, трудові), наприклад, тарифні ставки, оклади, ставки оподаткування, ставки відрахування в позабюджетні органи, адресні та банківські дані та інші. Нормативно-довідкова інформація поступає ззовні і є початковим матеріалом для подальшої обробки, використовується багато разів, і після первинного введення тривалий час зберігається в системі управління.

Планові джерела містять інформацію, що фіксує стан явища і події, які мають бути здійснені в майбутньому (стратегічне планування, тактичне планування). В процесі просування з верхнього рівня управління до нижчого, планова інформація стає більшою, детальнішою і охоплює все більш короткі періоди часу. Планова інформація залежно від функціонального рівня структури управління підприємством підрозділяється: а) на прогнозну; б) перспективну; в) техніко-економічну; г) оперативно-календарну.

Облікова інформація відображає вже фактичні події в господарській діяльності підприємства, у системі управління реалізується зворотним зв'язком (на відміну від планової інформації, яка характеризується прямим зв'язком). На нижньому оперативному рівні управління облікова інформація виражається кількісними показниками, на рівні бухгалтерського обліку отримує вартісну оцінку, ідентифікується, накопичується, узагальнюється і передається для подальшого узагальнення у верхні рівні управління. Аналітична інформація виникає в процесі обробки планової, облікової і нормативно-довідкової інформації при оцінці виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства за певний період часу.

Відносно до системи управління інформація підрозділяється на вхідну і вихідну. Вхідна інформація поступає в орган управління ззовні. Відносно до процесу управління вхідна інформація підрозділяється на внутрішню і зовнішню. Внутрішня інформація включає сукупність даних, що виникають в економічному об'єкті у формі обліково-статистичної звітності і оперативної інформації (звіти, договори, заявки, замовлення і т.ін.). Внутрішня інформація містить об'ємні характеристики роботи об'єкту, і показує досягнуті результати і відхилення від нормального функціонування об'єкта, тобто має прямий і зворотний зв'язок. До неї висуваються вимоги повноти, достовірності та своєчасності. Внутрішня інформація складається з первинної інформації (інформації, що поступає безпосередньо від об'єкта управління) і вторинної інформації (інформації, отриманої в результаті обробки первинної інформації).

Зовнішня інформація об'єднує зведення про стан зовнішнього середовища оточення економічного об'єкта (інформація про ринок, конкурентів, постачальників, інформація від керівництва та ін.). Зовнішня інформація часто має імовірнісний, суперечливий характер. Це різні директиви вищих організацій, інформація від постачальників і покупців, інформація банків, інформація про ціни на продукцію на ринках збуту та ін.

Зовнішня інформація складається з інформуючої інформації і директивної інформації. Інформуюча інформація поступає від вищих органів, фірм, підприємств і організацій, пов'язаних з

об'єктом управління: підрядчиків, транспортних організацій, фінансових інститутів (банки, пенсійні фонди, страхові компанії), територіальних органів державної влади. Директивна інформація виходить від вищих органів залежно від характеру підлеглих у вигляді наказів, розпоряджень, указівок, директив.

### **Питання для самостійної роботи**

1. Охарактеризуйте управлінську ознаку в класифікації видів економічного аналізу.
2. Сформулюйте сутність і мету управлінського аналізу.
3. Які недоліки зовнішнього (фінансового) аналізу усуваються внутрішнім (управлінським) аналізом?
4. Назвіть основні методи управлінського аналізу, вживані в: а) оперативному, б) ретроспективному, в) стратегічному аналізі.
5. Охарактеризуйте зовнішні і внутрішні джерела інформації управлінського аналізу.
6. Опишіть послідовність аналітичної роботи по об'єктах управлінського аналізу: Обсяг випуску продукції; Собівартість продукції; Прибуток (збиток); Рентабельність виробництва.
7. За кожним об'єктом сформулюйте мету і завдання управлінського аналізу, вкажіть джерела інформації, виконавців і користувачів аналітичної інформації, періодичність проведення, методи (прийоми) аналізу, форму і зміст управлінських рішень, що приймаються за підсумками аналітичного дослідження.

### **Тема 2. Аналіз організаційно - технічного рівня виробництва**

- 2.1. Завдання та інформаційна база аналізу організаційно-технічного рівня виробництва.
- 2.2. Методика аналізу технічного рівня виробництва.
- 2.3. Загальна оцінка ефективності організації і управління виробництвом.

#### ***2.1. Завдання та інформаційна база аналізу організаційно-технічного рівня виробництва.***

Організаційно-технічний рівень виробництва характеризується ступенем досконалості вживаних машин і устаткування, відповідністю рівня технологічних процесів екологічним нормам, станом організації праці і виробництва, рівнем ефективності управлінських методів, використанням у виробництві досягнень науки і техніки, рівнем якості виробленої продукції.

Аналіз організаційно-технічного рівня здійснюється у таких напрямках:

- Аналіз показників науково-технічного рівня виробництва;
- Аналіз показників організації праці і виробництва;
- Аналіз показників організаційної структури і управління підприємством.

Відповідно напрямкам конкретизують завдання аналізу організаційно - технічного рівня виробництва:

#### ***1. Аналіз науково-технічного рівня виробництва:***

- аналіз прогресивності і якості продукції; - аналіз рівня механізації і автоматизації виробництва; - аналіз рівня технічної і енергетичної озброєності праці; - аналіз прогресивності вживаних технологій.

#### ***2. Аналіз організації виробництва і праці:***

- аналіз рівня концентрації, спеціалізації і кооперації виробництва; - аналіз тривалості виробничого циклу; - аналіз ритмічності виробництва; - аналіз організації праці.

#### ***3. Аналіз організаційної структури і ефективності управління підприємством:***

- аналіз виробничої структури підприємства; - аналіз організаційної структури управління підприємством;
- аналіз стану менеджменту.

Джерелами аналізу організаційно-технічного рівня виробництва є бухгалтерська фінансова звітність, статистична звітність, матеріали виробничо-технічних підрозділів підприємства (паспортні дані машин і устаткування, проектно-кошторисна документація, звіти про роботу устаткування і т. п.).

**2.2. Методика аналізу технічного рівня виробництва.** Аналіз технічного рівня виробництва виконується за показниками рівня зносу і придатності машин, устаткування, транспортних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів показує, яку питому вагу займає сума зносу основних засобів у їх первинній вартості і розраховується як:

$$\text{Кзносу} = \frac{\text{Сума нарахованого зносу основних засобів за весь період їх експлуатації на початок (кінець) року}}{\text{Первинна вартість основних засобів по балансу на початок (кінець) року}} \times 100\%$$

Коефіцієнт придатності визначається як кратне від ділення залишкової вартості основних засобів на початок (кінець) року (це різниця між первинною вартістю основних засобів на початок (кінець) року і сумою нарахованого зносу за весь період їх експлуатації на початок (кінець) року на первинну вартість основних засобів на початок (кінець) року. Його можливо розрахувати також як різницю між 100 % і коефіцієнтом зносу, обчисленого у відсотках.

Збільшення коефіцієнта зносу може бути обумовлене зміною методу нарахування амортизації, придбанням або отриманням від інших господарюючих суб'єктів основних засобів з рівнем зносу вище, ніж у середньому по підприємству, низькими темпами оновлення основних засобів, невиконанням завдань по введенню в експлуатацію основних засобів і їх модернізації.

Слід брати до уваги, що коефіцієнт зносу не відображає фактичну зношеність основних засобів, а коефіцієнт придатності не дає точну оцінку їх поточної вартості. Це обумовлено такими причинами:

- 1) на суму зносу основних засобів великий вплив має метод нарахування амортизації, використовуваний на підприємстві;
- 2) вартісна оцінка основних засобів залежить від кон'юнктури ринку, а отже, може відрізнитися від оцінки, отриманої на основі коефіцієнта придатності;
- 3) на законсервоване устаткування нараховується амортизація на повне відновлення, проте фізично ці основні засоби не зношуються, а загальна сума зносу збільшується.

Виявлення при аналізі негативних тенденцій наведених вище показників, ставить завдання встановлення причин, що призвели до уповільнення або відсутності оновлення основних засобів, на усунення яких мають бути націлені заходи щодо поліпшення технічного стану машин, устаткування, транспортних засобів.

Узагальнюючими показниками, що характеризують рівень забезпеченості підприємства основними виробничими засобами, є фондоозброєність і технічна оснащеність праці.

**2.3. Загальна оцінка ефективності організації і управління виробництвом.** При аналізі ефективності організації виробництва оцінюють досягнутий організаційний рівень і ступінь впливу заходів щодо наукової організації виробництва на зниження матеріаломісткості, трудомісткості і собівартості продукції. Оцінка організаційного рівня здійснюється за показниками спеціалізації виробництва, його кооперацією з іншими підприємствами, ритмічністю та ін. Наприклад,

збільшення коефіцієнта спеціалізації, що характеризує частку основної (профільною) продукції в загальному випуску продукції підприємства, цеху сприяє зниженню трудомісткості та собівартості продукції.

Також застосовують коефіцієнт подетальної спеціалізації, що характеризує частку продукції подетально (технологічно) спеціалізованих цехів у загальному випуску продукції підприємства, цеха.

Одним з показників рівня спеціалізації є широта номенклатури і асортименту продукції, що випускається. Чим ширше номенклатура і асортимент продукції, що випускається, на підприємстві і в цеху, тим нижче рівень спеціалізації.

Спеціалізація тісно пов'язана з кооперацією виробництва. По суті, це дві сторони одного процесу, тому при аналізі їх розглядають в єдності. Основним показником рівня кооперації є частка вартості напівфабрикатів, заготовок, деталей і вузлів, що отримуються від інших підприємств у порядку кооперації, у загальній вартості продукції підприємства. Із збільшенням питомої ваги у витратах купованих комплектуючих виробів і напівфабрикатів забезпечується зростання продуктивності праці. Непрямим показником рівня кооперації є кількість підприємств, з якими кооперується головне підприємство.

Показником, що характеризує організаційний рівень виробництва, є ритмічність випуску продукції. Рівномірне повторення виробничого ритму обумовлює виробництво продукції через певні проміжки часу в процесі її виготовлення на всіх технологічних операціях. Від ритмічності випуску залежить рівень результативних показників діяльності підприємства.

### **Питання для самостійної роботи**

1. Напрямки аналізу організаційно-технічного рівня виробництва.
2. Яким чином можна визначити рівень технічної оснащеності праці?
3. Що розуміється під організаційним рівнем виробництва?
4. Аналіз яких показників дозволяє оцінити ефект від підвищення технічного рівня виробництва?
5. Назвіть основні критерії оцінки ефективності управління підприємством.
6. Назвіть основні методи вирішення проблемних ситуацій, вживаних в оперативному аналізі.

### **Тема 3. Оперативний економічний аналіз діяльності підприємства**

- 3.1. Предмет, об'єкти та інформаційна база оперативного аналізу.
- 3.2. Оперативна діагностика параметрів виробничо-фінансової діяльності підприємства.
- 3.3. Ситуаційний оперативний аналіз.

**3.1. Предмет, об'єкти та інформаційна база оперативного аналізу.** Розрізняють два основні аспекти оперативного управління: 1) оперативна регламентація і контроль процесів виробничо-фінансової діяльності;

2) оперативний моніторинг внутрішніх ситуацій і зовнішнього економічного середовища.

Функціональність оперативного управління полягає в організації, плануванні, обліку, контролі, аналізі. При цьому визначальну роль як в ухваленні системних рішень, так і в реалізації окремих функцій відіграє оперативний аналіз. Ефективне застосування методик оперативного аналізу дозволяє усунути негативні тенденції розвитку подій, підтримувати необхідний для маневру-

вання економічний потенціал, забезпечувати функціональну збалансованість організації роботи підприємства по центрах відповідальності.

На основі інформаційної бази оперативного контролю і оперативного економічного аналізу здійснюється регулювання економічних процесів шляхом корегування планів, вдосконалення інформаційних потоків оперативного обліку, оптимізації логістичних систем і тому подібне. Важливою особливістю оперативного аналізу є можливість розширення дослідження узагальнюючих параметрів аналізу від загальногосподарського рівня до рівня внутрішніх структурних підрозділів підприємства і конкретних виконавців. Таким чином, на підприємстві для оперативного економічного аналізу основними джерелами інформації є показники щоденної оперативної звітності, які подаються в діючій інформаційній системі (рух коштів на поточному рахунку-фактурі, забезпечення виконання платіжного календаря, договірної дисципліни та ін.).

Повний перелік показників оперативної звітності підприємства визначається можливостями впроваджених інформаційних технологій і систем. На рівні внутрішньогосподарських підрозділів і центрів відповідальності визначається спеціальний перелік показників оперативного обліку і звітності, достатніх для забезпечення якісного оперативного управління в рамках їх компетенції.

До об'єктів оперативного економічного аналізу належить вся виробничо-фінансова діяльність підприємства, його окремих підрозділів, яка відбивається в системі показників, що об'єктивно характеризують щоденні результати роботи підприємства. Щоденні результати роботи можуть розглядатися в короткостроковому плановому періоді і за фактом виконання оперативних планів-графіків.

Об'єктами аналізу в системі оперативного планування є: виробнича потужність (щоденна пропускна спроможність), договори (постачання і збуту, кредитові і тому подібне). Результатами аналітичних досліджень обґрунтовуються дані платіжних календарів, планів-графіків випуску продукції.

### ***3.2. Оперативна діагностика параметрів виробничо-фінансової діяльності підприємства.***

Оперативний аналіз діяльності підприємств виступає як комплекс методичних прийомів, що забезпечує своєчасне виявлення на кожному ієрархічному рівні управління відхилень результатів господарських процесів від заданих параметрів. Для оперативного аналізу важлива швидкість отримання не тільки результативних показників, але і повної аналітичної інформації, що забезпечується використанням прийомів і інструментів, характерних даному виду аналізу. Причому швидкість орієнтується на тривалість управлінського циклу в кожному центрі відповідальності. Оперативний моніторинг і діагностика фінансового стану здійснюється по таких об'єктах:

- Оцінка зміни залишків оборотних активів (у т.ч. виробничих запасів);
- Стан розрахунків (з дебіторами і кредиторами);
- Аналіз руху грошових потоків і платоспроможності.

Провідне місце займає оперативний аналіз стану виробничих запасів, здійснюваний для всіх видів сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, покупних напівфабрикатів, комплектуючих виробів. Даний аналіз передбачає оцінку відхилень виробничих запасів від установлених нормативів. Складають аналітичну відомість, за даними якої оцінюють зміну обсягів запасу сировини і матеріалів, виявляють критичний рівень запасів або збільшення понаднормованих залишків запасів, що дозволяє контролювати ритмічність забезпечення підприємства ресурсами.

Завдання оперативного аналізу оборотних коштів, вкладених у готову продукцію, полягає в оперативному контролі відповідності фактичних залишків нормативу готової продукції, виявленню відхилень і причин їх виникнення за даними щоденного товарного балансу. Також для прове-

дення оперативного моніторингу і діагностики залишків готової продукції розробляють календарний графік відвантаження продукції, враховуючи умови договорів постачань.

**3.3. Ситуаційний оперативний аналіз.** Ситуаційний підхід в управлінні направлений на вивчення і оцінку змін, що виникають на підприємстві в умовах специфічних обставин або ситуацій життєдіяльності підприємства. Від оперативності організаційно-економічного управління залежить ефективність реалізації профілактичних заходів превентивного характеру, які запобігають появі або поглибленню проблемних ситуацій.

Ситуаційний оперативний аналіз спрямований на:

- Діагностику появи проблемних ситуацій;
- Оцінку можливостей виникнення надзвичайних проблемних ситуацій;
- Визначення ступеня загрози проблеми;
- Оцінку пріоритетності проблем;
- Пошук можливостей мобілізації резервів подолання проблемних ситуацій;
- Обґрунтування можливостей координації дій для виживання в складний період і для виходу на нову спіраль циклічного розвитку підприємства.

Оперативний ситуаційний аналіз проводять поетапно. На першому етапі визначають джерела проблемних ситуацій (джерела дестабілізації). Їх можна розділити на такі групи: економічні проблеми, техногенні ситуації, державна і міжнародна політика, фінансово-економічна діяльність, соціально-психологічний клімат. Причинами проблемних ситуацій можуть стати чинники внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства.

До чинників внутрішнього середовища дестабілізації роботи підприємства

підприємства належить: недосконалість технічної профілактики роботи машин і механізмів, порушення правил техніки безпеки і охорони праці, зміна управлінського персоналу і стилю керівництва, конфліктні ситуації виробничого і соціально-психологічного характеру, висока плинність кадрів і низький рівень організації праці і тому подібне.

До чинників зовнішнього середовища дестабілізації належать: революційні науково-технічні досягнення; руйнування традиційних політичних, економічних і культурних зв'язків; дії конкурентів, владних структур, громадських організацій; компрометуючі дії і розповсюдження чуток; промислове шпигунство і просочування інформації, яка складає комерційну таємницю підприємства; аварії, стихійні лиха і тому подібне.

Глибина аналітичних досліджень у ситуаційному менеджменті залежить від виду ситуацій. Найчастіше розглядають три види ситуацій: звичайна, кризова і надзвичайна. Розробка оперативних управлінських рішень у різних ситуаціях залежить від можливостей оцінки стану об'єкта. Як правило, розглядають такі варіанти:

- стан середовища однозначний і строго визначений;
- стан середовища багатозначний і пов'язаний з необхідністю вірогідних оцінок випадкових процесів;
- стан середовища багатозначний, але його зміна не піддається імовірнісній оцінці.

Ці варіанти визначають метод або комбінацію декількох методів вирішення проблемних ситуацій: реактивний, аналоговий, інтуїтивного реагування. Якщо в ході оперативної діагностики встановлено, що ситуація характеризується чіткими, однозначними причинно-наслідковими зв'язками, то ефективним є метод реактивного реагування.

### Питання для самостійної роботи

1. Назвіть основні об'єкти оперативного економічного аналізу.
2. Назвіть складові елементи інформаційної бази оперативного аналізу.
3. За якими напрямками здійснюється оперативний моніторинг?
4. Сформулюйте завдання оперативного аналізу оборотних коштів. Які види узагальнення результатів аналізу?
5. Які основні напрямки ситуаційного оперативного аналізу?
6. Вплив яких чинників враховують при виконанні ситуаційного оперативного аналізу?

### Тема 4. Аналіз ресурсозабезпечення і ресурсовикористання в операційній діяльності підприємства

- 4.1. Аналіз кадрового потенціалу підприємства і ефективності його використання
- 4.2. Аналіз забезпеченості та використання основних засобів підприємства
- 4.3. Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами і ефективності їх використання

**4.1. Аналіз кадрового потенціалу підприємства і ефективності його використання.** Аналіз забезпеченості підприємства кадрами здійснюється за наступними напрямками:

- о Оцінка складу і структури промислово-виробничого персоналу підприємства;
- о Оцінка забезпеченості суб'єкта господарювання робітниками, адміністративно-управлінським персоналом і фахівцями;
- о Оцінка кваліфікаційного і професійного складу робітників;
- о Дослідження руху робочої сили.

Трудові ресурси промислового підприємства розділяються на дві групи: промислово-виробничий персонал (працівники, що безпосередньо беруть участь у виробничому процесі або обслуговують його, – робітники, фахівці, керівники) і невиробничий персонал (працівники, безпосередньо не пов'язані з основною господарською діяльністю, – робочі ЖКГ, побутового обслуговування, охоронці і т. п.).

Структура персоналу залежить від особливостей виробництва, номенклатури виробів, масштабів виробництва. Питома вага кожної категорії робітників змінюється з розвитком техніки, технології, організації виробництва. Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва призводить до відносного скорочення чисельності службовців, зміни співвідношення між основними і обслуговуючими робітниками (підвищується питома вага робітників основних виробництв).

При аналізі професійного і кваліфікаційного складу використовують дані оперативно-технічного обліку відділу кадрів.

Узагальнюючим показником, який характеризує кваліфікаційний склад трудових ресурсів, є середній тарифний коефіцієнт:  $Km = (Чрi \times Ti) : Чр$ , (4.1) де  $Km$  - середній тарифний коефіцієнт;  $Чрi$  – чисельність робітників кожного розряду;  $Чр$  – загальна чисельність робітників;  $Ti$  – тарифний коефіцієнт відповідного розряду.

Середній розряд робіт визначають способом середньої зваженої за допомогою показника трудомісткості робіт. Якщо фактичний середній тарифний розряд робітників нижче запланованого або середнього розряду робіт, то це може призвести до зниження якості продукції, її конкурентоспроможності, зростанню собівартості за рахунок додаткових витрат на реалізацію, рекламу, зменшенню прибутку.



4.2. *Аналіз забезпеченості та використання основних засобів підприємства.* Підготовка управлінських рішень щодо забезпечення виробничого процесу основними засобами, розробка заходів щодо підвищення ефективності використання засобів праці базується на вирішенні таких аналітичних задач:

- аналіз структури, руху і технічного стану основних засобів;
- аналіз показників ефективності використання основних засобів;
- аналіз використання часу роботи устаткування;
- інтегральна оцінка використання устаткування.

Джерела інформації для аналізу: бізнес-план підприємства, план технічного розвитку підприємства, бухгалтерська звітність, статистична звітність про наявність і рух основних засобів, баланс виробничої потужності, звіт про переоцінку основних засобів, інвентарні картки обліку основних засобів, проектно-кошторисна і інша документація. *Аналіз структури і руху основних засобів* підприємства є одним з етапів оцінки рівня розвитку виробничого потенціалу. Під структурою основних засобів розуміють співвідношення складових частин основних засобів за різними критеріями - віком, технологічними характеристиками, видами основних засобів і тому подібне. Рух основних засобів - це надходження, вибуття, знос, оновлення, зміна вартості основних засобів. Від зміни структури основних засобів, їх руху, значною мірою залежить технічний рівень виробництва. Тому ці завдання управлінського аналізу вирішують у комплексі. Використовують горизонтальний аналіз (оцінка динаміки показників) і вертикальний аналіз (визначення питомої ваги кожної складової частини).

4.3. *Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами і ефективності їх використання.* В умовах ринку важливу роль в управлінні матеріальними запасами грає логістика, яка передбачає оптимізацію товарних потоків у просторі та часі і гарантує, що необхідні матеріали і товари поступлять споживачеві своєчасно в необхідній кількості і відповідної якості. Така оптимізація скорочує складські витрати, зменшує тривалість знаходження матеріалів у запасах, що прискорює оборотність капіталу, підвищує конкурентоспроможність продукції й ефективність діяльності підприємства.

Своєчасне надходження і ефективне використання матеріальних ресурсів забезпечує безперервну, ритмічну роботу підприємства, виконання бізнес-плану і збільшення прибутку. Необґрунтований надлишок матеріальних ресурсів може призвести до уповільнення оборотності оборотних коштів, що погіршить фінансову стабільність підприємства. У сучасних умовах суб'єкти господарювання при формуванні виробничої програми самостійно визначають:

- o Необхідний обсяг споживаних ресурсів;
- o Рівень якості сировини і матеріалів;
- o Постачальників і їх бази;
- o Терміни постачання.

З урахуванням особливостей виробництва визначають норми витрат, нормативний запас, а також виявляють наявність надлишків матеріалів і способи їх реалізації.

До джерел покриття потреби підприємства в матеріальних ресурсах належать зовнішні (надходження матеріальних ресурсів від постачальників відповідно до укладених договорів) і внутрішні (скорочення відходів сировини, власне виготовлення напівфабрикатів, використання вторинної сировини, економія сировини і тому подібне).

При визначенні реальної потреби в постачанні матеріалів загальну потребу в матеріальних ресурсах на програму випуску продукції коректують на зміну залишків матеріалів за період і на потребу в матеріальних ресурсах допоміжних служб (капітальний ремонт і тому подібне). Різниця між загальною потребою в матеріальних ресурсах і їх обсягом за рахунок власних внут-

рішніх джерел покриття показує розмір реальної потреби в матеріальних ресурсах. При оцінці забезпеченості підприємства матеріалами використовують відносні показники: *коефіцієнт виконання плану постачання*, що характеризує співвідношення обсягу матеріалів, що фактично поступили і-го виду і планової потреби в матеріалах і-го виду, а також *показник забезпеченості в днях*, що характеризує співвідношення фактичної наявності матеріалу і-го виду і середньодобової потреби в ньому.

При оцінці виконання плану асортименту матеріалів зараховують їх кількість, що фактично поступили, але в межах планової потреби, передбаченої договором. При недостатці за яким-небудь видом матеріалів план з асортименту в цілому буде недовиконаний, оскільки розмір перевищення фактичного постачання над договірною (плановою потребою) не зараховується у виконання плану. Такий аналіз повинен проводитися оперативно (щодня), щоб у разі виявлених відхилень ухвалювати оперативне управлінське рішення.

У процесі аналізу визначають відповідність фактичного розміру запасів сировини і матеріалів їх нормативній величині (в основному, для дорогих видів сировини і матеріалів або тих, що займають найбільшу питому вагу у загальному обсязі матеріальних ресурсів). З цією метою на основі даних про фактичну наявність матеріальних ресурсів у натуральних вимірниках і середньодобовій їх потребі визначають фактичну забезпеченість матеріалами в днях і порівнюють з нормативною (запланованою). Норматив запасів в абсолютних вимірниках визначається як добуток установленого нормативу запасу в днях на плановий обсяг середньодобової потреби конкретного виду матеріальних ресурсів.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів здійснюється за допомогою показників матеріаловіддачі, матеріаломісткості або прибутку на 1 грн. матеріальних витрат.

Розглянемо приклад факторного аналізу прибутку на 1 грн. матеріальних витрат. Використовуємо таку факторну модель:  $P_m = D_{rp} \times P \times MO$ , (4.8)

де  $P_m$  - прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.;

$D_{rp}$  – частка реалізованої продукції в загальному обсязі виробленої продукції;  $P$  – рентабельність продажу;

$MO$  – матеріаловіддача, грн.

### Питання для самостійної роботи

1. Які критерії кадрового потенціалу за рівнем кваліфікації?
2. За допомогою яких показників проводиться аналіз руху робочої сили на підприємстві?
3. Які чинники впливають на зміну рентабельності персоналу?
4. Назвіть показники руху основних засобів, вживані для прогностичних розрахунків.
5. По яких критеріях оцінюють рівень екстенсивного і інтенсивного завантаження устаткування?
6. Які особливості розрахунку і аналізу віддачі основних засобів підприємства?
7. Чим визначаються основні завдання аналізу матеріально-технічного забезпечення і використання матеріальних ресурсів на підприємстві?
8. Як оцінити рівень забезпеченості виробництва (у днях) для окремих видів матеріальних ресурсів?
9. Назвіть показники, вживані при аналізі ефективності використання матеріальних ресурсів у виробництві.
10. Які чинники впливають на зміну прибутку на 1 грн матеріальних витрат?

## Тема 5. Аналіз методів ціноутворення

### 5.1. Зміст цінової політики підприємства

### 5.2. Методи формування ціни

### 5.3. Розрахунок і аналіз впливу податкового чинника при формуванні ціни

**5.1. Зміст цінової політики підприємства.** Цінова політика – це діяльність підприємства, спрямована на досягнення його головної мети, - збільшення продажу при максимізації прибутку та підтримкою положення, що існує, за допомогою цін. Розробці цінової політики передують аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників її формування. Зовнішні чинники: рівень державного регулювання економіки, антимонопольне законодавство, митна політика, система оподаткування, платоспроможність підприємств і населення, кон'юнктура ринку, ціни на аналогічні товари. Внутрішні чинники: оцінка виробничих ресурсів, споживчих якостей товару, витрат, реклами, каналів збуту і тому подібне.

Управління ціноутворенням – розробка напрямів цінової політики, встановлення цін на конкретну продукцію належить до функцій маркетингової і фінансової служб. Основні завдання, що вирішуються в процесі управління ціноутворенням такі:

- Визначення базової ціни.
- Установлення залежності динаміки витрат від обсягу виробництва.
- Визначення ціни і обсягу реалізації продукції, при яких підприємство отримує максимальний прибуток.
- Розрахунок впливу на фінансовий результат пропозицій різних служб

Розрахунок впливу 1-го чинника “Частка реалізованої продукції в обсязі виробленої (товарної) продукції”:  $\Delta\Pi = \Delta\text{Дрп} \times \text{Рпопер.} \times \text{МВпопер.}$   $\Delta\Pi = +0,0147 \times 0,3292 \times 2,283 = +0,011$  грн (виробничою, маркетинговою, постачання й ін.) про збільшення (зменшення) тих або інших видів витрат з метою збільшення виробництва і збуту продукції.

Методичною основою розробки цінової політики є аналіз умов беззбитковості, в основі якої є розмежування витрат на постійні і змінні. Специфіка галузі, до якої належить підприємство, або умови виробництва продукції певного вигляду також впливають на структуру витрат (частка постійних і змінних витрат), що, у свою чергу, враховується при формуванні цінової стратегії.

Розробка цінової стратегії як складова частина політики цін припускає вибір основних напрямів, заходів і методів, за допомогою яких досягається збільшення продажу, отримання максимального прибутку або збереження існуючого положення.

Виділяють такі групи цінових стратегій: *Стратегія низьких цін* (в основному, якщо частка змінних витрат низка) – стратегія виживання і стратегія цінового прориву (при появі можливості значного скорочення витрат при підвищенні якості продукції);

*Стратегія високих цін* (в основному, якщо частка змінних витрат висока) – стратегія лідерства за якістю товару, стратегія «зняття сливок». Навіть незначне підвищення ціни приводить до істотного збільшення маржинального доходу, компенсуючого втрати доходу від зниження обсягу продажу. Як правило, у підприємства мають бути певні захисні бар'єри, які не дозволяють конкурентам проникнути на його сегмент ринку (захист товарів патентами, обмеження можливостей у конкурентів для розробки і освоєння аналогічної продукції, висока репутація, володіння найефективнішими каналами збуту). *Стратегія нейтральних цін* – ціни встановлюються на середньому рівні, що склався на ринку. В цьому випадку, ціна як інструмент цінової політики не має значення.

**5.2. Методи формування ціни** Методи ціноутворення припускають включення в ціну продукції, окрім собівартості (постійні і змінні витрати), відсотка націнки (таблиця 5.1). Відсоток націнки розраховується з урахуванням розміру бажаного прибутку. Витрати, що розрізняються залежно від методу ціноутворення, є базою для формування ціни. Представимо у вигляді формули: Ціна = База + (База x % націнки): 100%

Методи формування цін

№	Метод	База	% націнки
1	Змінних витрат	Питомі змінні виробничі витрати	$(\text{Прибуток} + \text{Витрати (постійні виробничі, адміністративні, збутові)}) \times 100\%$ . Змінні виробничі витрати
2	Валового прибутку	Питомі виробничі (змінні і постійні) витрати	$(\text{Прибуток} + \text{Витрати (адміністративні, збутові)}) \times 100\%$ . Сукупні виробничі витрати
3	Рентабельності продаж	Питомі виробничі, адміністративні і збутові витрати	$\text{Прибуток} \times 100\% : (\text{Сукупні виробничі витрати} + \text{адміністративні} + \text{збутові})$
4	Рентабельності активів	Питомі виробничі, адміністративні і збутові	Норма рентабельності активів* в % : $100\% \times \text{вартість активів}^{**} / \text{очікуваний обсяг продаж, нат.од.}$

Ухвалення цінових рішень в управлінському аналізі ґрунтується на поняттях довгострокової і короткострокової нижньої межі ціни.

Довгострокова нижня межа ціни – це ціна, що мінімально покриває повні витрати підприємства, пов'язані з виробництвом (закупівлею) і реалізацією продукції (товару, послуги). Він визначається розміром їх повної собівартості.

Короткострокова нижня межа ціни – це ціна, що покриває змінну складову собівартості продукції (товару, послуги). Ціна, встановлена на рівні короткострокової нижньої межі, забезпечує підприємству нульовий маржинальний дохід. Інформація про нього акумулюється в системі «дірект-костінг».

### 5.3. Розрахунок і аналіз впливу податкового чинника при формуванні ціни

Оскільки межа ціни не забезпечує підприємству отримання прибутку і не покриває податкових витрат, то здійснюють коректування цін з урахуванням податкових платежів.

Наведемо у вигляді формули розрахунок ціни з урахуванням впливу податку на додану вартість (20%) і податку на прибуток (17%):

$$Ц_n = Ц_p + 0,20 * Ц_n + (Ц_n - 0,20 * Ц_n - С_{план}) * 0,17, \quad (5.2)$$

де  $Ц_n$  – ціна з урахуванням податкових платежів;  $Ц_p$  – ціна без урахування податків (довгострокова нижня межа ціни); ПДВ – податок на додану вартість; НП – податок на прибуток;  $С_{план}$  – планова собівартість одиниці продукції.

Розглянемо можливості застосування даної методики розрахунку ціни для різних варіантів продукції, що випускається, використовуючи дані.

Таблиця 5.2

## Вихідні дані для розрахунку ціни

№ з/п	Показники	Варіанти		
		1	2	3
1	Планова (бажана) вкличена прибутку, грн	80 000	80 000	80 000
2	Постійні виробничі витрати, грн.	97187	96807	97837
3	Змінні виробничі витрати, грн.	499566	578584	448063
4	Планова собівартість (ряд.2 і ряд.3)	596753	675391	541896
5	Адміністративні і збутові витрати	24122	29877	23451
6	Загальна собівартість, грн.	620875	705268	565347
7	Обсяг випуску, шт.	4500	3500	3500
8	Планова собівартість од. продукції*, грн.	137,97	201,51	161,53

\*ціна одиниці без урахування податкових платежів (довгострокова нижня межа ціни)

Таблиця 5.3

## Розрахунок ціни з урахуванням податкового чинника

(метод змінних витрат)

№ з/п	Показники	Варіанти		
		1	2	3
1	База ціни	111,0	165,3	128,0
2	% націнки	40,3	35,7	44,0
3	Ціна без урахування податків	155,7	224,3	184,3
4	Ціна з урахуванням податкового чинника	199,2	286,2	236,2

## Питання для самостійної роботи

1. Які підрозділи підприємства беруть участь в управлінні ціноутворенням?
2. Дія яких зовнішніх і внутрішніх чинників враховується при формуванні ціни на продукцію (роботи, послуги) підприємства?
3. З якою метою розробляється цінова стратегія? Від чого залежить вибір стратегії?
4. Який метод розрахунку ціни враховує затверджену на підприємстві норму рентабельності?
5. Чи впливає часовий період планування на цінові рішення?
6. Яким чином ураховують вплив податкового чинника при встановленні цін на продукцію (роботи, послуги) підприємства?

## Тема 6. Аналіз виробничої стратегії підприємства

- 6.1.Методика вибору оптимального співвідношення між виробничими ресурсами і продукцією
- 6.2.Прогнозування оптимального співвідношення між взаємозамінними ресурсами
- 6.3.Прогнозування оптимального співвідношення між продукцією і ресурсами
- 6.4.Прогнозування оптимального асортименту продукції

**6.1.Методика вибору оптимального співвідношення між виробничими ресурсами і продукцією.** Обсяг і структура товарів, що виробляються підприємством, залежать від фізичного обсягу і структури виробничих ресурсів, а також від ступеня оволодіння новими технологіями. Економічними ресурсами будь-якого виробничого процесу є робоча сила, засоби і предмети праці. Ці економічні ресурси є необхідними факторами виробничого процесу. Виробництво продукції можна розглядати як залежність і співвідношення між витратами і випуском продукції. Ці залежності та співвідношення досліджує інженерно - технічний персонал підприємств. Економісти виходять з припущень, що існують певні універсальні закони виробництва. Одним із економічних законів виробництва є закон зниження віддачі: при певному рівні знань і техніки, збільшення інвестицій у виробництво продукту одного з ресурсів, при незмінній кількості інших, веде до зниження віддачі від ресурсу, вкладення якого збільшується. При виробництві заданого обсягу продукції підприємство несе певні витрати, розмір яких залежить від можливості зміни кількості задіяних ресурсів. Кількісні значення витрат багатьох ресурсів - витрати на оплату праці, сировину, паливо, енергію та інші - можуть бути легко і швидко змінені.

Але при розробці стратегії виробничої діяльності підприємства необхідно враховувати застосування закону зниження віддачі до всіх виробничих процесів і всіх змінних витрат. З розвитком технічного прогресу, впровадженням нових технологій відбуваються зміни не тільки в обсягах змінних витрат, але й змінюється масштаб виробництва. Підприємство може змінювати свої виробничі потужності, наприклад, установивши додаткове обладнання або зменшивши його кількість. Припустимо, що підприємство спочатку мало мінімальні виробничі потужності, а з часом, завдяки успішній діяльності, вони розширилися. На перших етапах з розширенням виробничих потужностей середні загальні витрати будуть знижуватися, але введення все більших потужностей призведе до зростання цих витрат. Джерелами економії, обумовленої змінами масштабів виробництва, є певні чинники. У міру зростання масштабу виробництва змінюються виробничі технології і методи внутрішньої організації для того, щоб використовувати переваги великого виробництва. Такі зміни створюють ефект економії за рахунок масштабів випуску. Економії сприяє більш глибока кооперація праці. При цьому у аналітиків виникає ряд питань, які потребують кваліфікованого управлінського рішення. Найважливіші серед них: а) з якого рівня (обсягу) потрібно використовувати певний ресурс, щоб досягти максимально можливого для даних умов економічного ефекту? б) як, за певних однакових умов, можна досягти максимальної економічної вигоди, якщо ресурси обмежені? в) як визначити таку комбінацію взаємозамінних ресурсів, яка б забезпечувала обумовлений обсяг виробництва продукції при найменших витратах на одиницю продукції? г) які види продукції краще впровадити в умовах наявних ресурсів? д) які обсяги виробництва продукції більше всього економічно вигідні для підприємства? е) яку технологію виробництва певного виду продукції доцільніше використовувати для досягнення найкращих для підприємства результатів? Дати відповідь на ці та подібні питання означає прийняти відповідне управлінське рішення. Найголовніші серед них рішення: «ресурс - продукт», «ресурс-ресурс», «продукт - ресурс», «продукт - продукт». Усебічне обґрунтування цих рішень дає можливість підприємствам використовувати ресурси в раціональних межах, не допускати їх марної витрати (рішення «ресурс-продукт»), вибирати при виробничому споживанні ті ресурси, які забезпечують виробництво більш дешевої продукції (рішення «ресурс-ресурс»),

визначати пріоритетні галузі, які забезпечують високу ефективність виробництва в порівнянні з конкуруючими галузями (рішення «продукт - продукт»). Дуже важливі також рішення, що дає відповідь на питання «скільки виробляти?». З насиченням ринку промислової продукцією це рішення стає одним з ключових. Потрібно пам'ятати, що в аналітичній роботі мова йде не просто про прийняття більш або менш обґрунтованого рішення, а про знаходження оптимального варіанта рішення, реалізація якого дала б можливість забезпечити підприємству одержання максимально можливого економічного ефекту. Щоб досягти цієї мети, потрібно добре знати правила прийняття рішень. Правила прийняття управлінських рішень «відпрацьовують» в ідеальних умовах, тобто таких, коли аналітику заздалегідь відомі ціни на ресурси і вироблену продукцію, обсяг її виробництва, а також характер технічних зв'язків між продуктом і ресурсами, які використовуються на його виробництво. Не приймається до уваги і розрив між часом залучення ресурсів у виробничий процес і часом реалізації продукції.

Зрозуміло, що в реальних умовах аналітикам доводиться мати справу з невизначеністю (в результаті зміни зовнішнього і внутрішнього середовища).

**6.2. Прогнозування оптимального співвідношення між взаємозамінними ресурсами.** В процесі здійснення виробничо - комерційної діяльності використовуються різні виробничі ресурси, роль і значення яких для ефективного здійснення процесу промислового виробництва неоднакова. Відповідно до цього критерію розрізняють ресурси незамінні та взаємозамінні. Незамінні ресурси - ті, без яких процес виробництва промислової продукції взагалі неможливий (наприклад, сировина, паливо, комплектуючі матеріали, напівфабрикати). Взаємозамінні ресурси також необхідні для здійснення процесу виробництва, проте за характером взаємозаміни вони істотно розрізняються між собою. Якщо одні з них взаємозамінні з орієнтацією, головним чином, на економічні обмеження (заміна живої праці капіталом), то інші можуть взаємозамінюватися лише в певних співвідношеннях з урахуванням не тільки економічних, а і технологічних обмежень (заміна одних видів сировини іншими). Зазначені особливості виробничих ресурсів слід обов'язково враховувати у процесі їх використання. При цьому кваліфікованого вирішення потребує питання: як визначити таку комбінацію взаємозамінних ресурсів, яка б забезпечувала обумовлений обсяг виробництва продукції при найменших витратах на одиницю продукції? Усебічне обґрунтування цього рішення дає можливість підприємствам вибирати при виробничому споживанні ті ресурси, які забезпечують виробництво більш дешевої продукції (рішення «ресурс-ресурс»).

Рішення «ресурс-ресурс» - це рішення про те, як правильно комбінувати взаємозамінні ресурси в процесі виробництва з метою досягнення максимально можливого економічного ефекту в заданих умовах. Це рішення залежить як від технічних, так і від економічних факторів. Технічні фактори значною мірою обмежують можливості комбінувати ресурси в процесі виробництва, а тому саме вони повинні детально вивчатися в першу чергу. Адже використання економічних факторів - цін на продукцію і вхідні ресурси - має сенс лише в межах технічно можливих комбінацій ресурсів. Облік дії цих чинників дає можливість аналітикам при вирішенні господарських завдань обрати серед багатьох технічно прийнятних варіантів найкращу комбінацію ресурсів, яка забезпечує досягнення бажаного результату з найменшими витратами. Існує багато варіантів заміни живої праці на механізований і автоматизований, одних видів сировини іншими. Тому аналітики повинні добре знати, які ресурси можуть бути замінені, технологічно допустимі межі такої заміни і які, при цьому, правила потрібно дотримуватися, щоб прийняте рішення про заміну ресурсів було економічно ефективним. Головним у рішення «ресурс-ресурс» є питання визначення технічно та економічно обґрунтованої комбінації вхідних ресурсів. Для того щоб знайти відповідь на це просте, на перший погляд, питання, необхідно освоїти методику розрахунків і аналізу таких показників, як гранична норма заміщення і гранична вартість факторів виробництва.

Співвідношення між факторами виробництва і максимально можливим обсягом виробництва визначається виробничою функцією, яка будується для певної технології. Виробнича функція описує всі технологічно ефективні засоби виробництва, показуючи максимальний випуск, який може бути забезпечений при існуючих ресурсах.

**6.3. Прогнозування оптимального співвідношення між продукцією і ресурсами.** Рішення «продукт-ресурс» за своєю суттю збігається з рішенням «ресурс-продукт», оскільки головним у цих рішеннях є об'єктивно існуючий зв'язок між обсягом виробничого споживання ресурсу і обсягом виробленої продукції. Тому принципів методологічних та методичних підходів до цих обґрунтувань залишаються однаковими. Відмінність полягає в різній спрямованості аналізу одного і того ж виробничого процесу. Якщо при обґрунтуванні рішення «ресурс-продукт» аналіз і оцінка функції виробництва здійснюються виходячи з того, наскільки кожний наступний приріст ресурсу збільшує виробництво продукції, то при обґрунтуванні рішення «продукт-ресурс» головна увага акцентується на тому, скільки ресурсу потрібно спожити в процесі виробництва, щоб виробити задану додаткову кількість продукції. Припустимо, що підприємство одержало у своє розпорядження експериментальні дані про те, скільки змінного ресурсу потрібно використовувати, щоб отримати додаткову кількість продукції в тих технічних і ринкових умовах, в яких знаходиться підприємство.

**Граничний продукт** - це приріст продукції від одиниці додаткових витрат ресурсу:  $ПП = \Phi П n - \Phi П o$ , (6.16) де  $ПП$  – граничний продукт;  $\Phi П n$  - сукупний фізичний продукт у натуральному вимірі в наступному періоді;  $\Phi П o$  - сукупний фізичний продукт у натуральному вимірі у попередньому періоді. **Гранична вартість фактора** (ПСФ) - це додаткові витрати ресурсу, визначені у вартісній формі, на виробництво додаткової кількості продукції.  $ПСФ = СПП n - СПП o$ , (6.17) де  $СПП n$  - сукупні змінні витрати у вартісному вимірі в наступному періоді;  $СПП o$  - сукупні змінні витрати у вартісному вимірі у попередньому періоді. **Граничні витрати на одиницю продукції** - це витрати на виробництво додаткової одиниці продукції:  $Пр од. = ПСФ / \Phi П$  (6.18) Визначимо граничний продукт, граничну вартість фактора (ресурсу) і граничні витрати на одиницю продукції.

Як видно з даних таблиці 6.19, для отримання 168 од. продукції витрачено 24 грош.од. Щоб мати більший обсяг - 247 од., потрібно витратити більше коштів - 32 грош.од. Це означає, що необхідно збільшити видатки на 8 грош.од. (32-24), щоб збільшити виробництво продукції з 168 до 247.

Процес визначення найбільш прибуткового рівня виробництва продукції можна відобразити у вигляді правила прийняття рішення «продукт-ресурс» з огляду на ринок продукту: • збільшуйте виробництво продукції доти, поки граничні витрати на виробництво додаткової одиниці продукції (Прод) менше, ніж граничний дохід від реалізації одиниці продукції (ПДод) та середні змінні витрати не перевищують цей граничний дохід. Перш ніж розглянути механізм визначення найбільш прибуткового рівня виробництва продукції при зміні вказаного економічного чинника, розглянемо, коли правило прийняття рішення «продукт-ресурс» насправді дає можливість визначити рівень випуску продукції з найбільшим доходом. Для цього потрібно зробити розрахунки вартості виготовленої продукції (СВП) як результат від множення фізичного продукту на ціну (Ц) одиниці продукту:

$СВП = \Phi П \times Ц$ . Далі по кожному рівню виробництва визначають прибуток (Пр) як різницю між вартістю виробленої продукції та загальними змінними витратами фактора (СПР):  $Пр = СВП - СПР$ .

#### **6.4. Прогнозування оптимального асортименту продукції**

Розробка стратегічних планів дозволяє своєчасно орієнтуватися на зміну кон'юнктури ринку та приймати заходи щодо зміни обсягів, структури та асортименту продукції. Крім того, метою



планування асортименту продукції є вибір, який відповідав би можливостям техніки і технології підприємства. При цьому підприємство повинне знаходити компромісні рішення в протиріччі, яке об'єктивно складається. Суть його полягає в тому, що, з одного боку, підприємство зацікавлене в усілякому розширенні асортименту, оскільки це істотно покращує можливість збуту. Але, з іншого боку, широкий асортимент веде до додаткових витрат і втрат, оскільки вимагає залучення нових видів устаткування та ін. Компромісне рішення приймається на основі поглиблених розрахунків, зіставлення додаткових витрат і втрат, визначення варіанта з максимальним прибутком.

Прогнозування певних економічних результатів у процесі аналітичного дослідження відбувається за двома напрямками: цільовим і ресурсним. Реалізація першого пов'язана із необхідністю досягнення певних результативних показників. Реалізація другого напрямку передбачає прогнозування виробничих показників, виходячи з наявності певних ресурсів і фактичного характеру їх застосування. Багатоваріантність можливих комбінацій отримання певного результату потребує використання в економічному аналізі економіко - математичних методів, оптимізаційного планування. За умов переходу до ринкових принципів господарювання переважає цільовий напрямок прогнозування. Загальна постановка задачі реалізується за допомогою економіко - математичних прийомів, передбачає знаходження оптимального варіанта виробничої програми підприємства для отримання максимального прибутку. Завдання планування обсягу продукції ускладнюється такими об'єктивними особливостями виробництва: обсяги випуску виробів неоднакові; їх відмінності можуть бути дуже істотними; для випуску кожного з виробів необхідно використовувати різні види обладнання, при цьому час їх завантаження різниться внаслідок відмінностей у обсягах випуску окремих видів продукції і часу, необхідного для виготовлення різних видів продукції. Кон'юнктура ринку визначається співвідношенням попиту і пропозиції. Аналізуючи елементи ринку, головною метою аналізу стає пошук шляхів збільшення прибутковості підприємства, при цьому у аналітиків виникає необхідність визначення пріоритетних областей, які забезпечать високу ефективність виробництва в порівнянні з конкуруючими галузями (управлінське рішення «продукт - продукт»). Головним завданням господарської діяльності є виробництво високоякісної продукції та послуг з метою задоволення потреб споживачів. Обсяг товарних пропозицій залежить від розвитку виробництва, зростання платоспроможного попиту, підвищення ефективності господарювання, потужностей підприємств, забезпечення сировиною, трудовими ресурсами та обладнанням. Рішення "продукт - продукт" - це рішення про вибір тих галузей промислового виробництва, яке за інших рівних умов забезпечує його найвищу прибутковість. Воно відповідає на принципово важливий для підприємства питання "Що виробляти?" Отримати відповідь на це питання неможливо без урахування технологічної сумісності та характеру взаємозв'язку між різними видами промислової продукції, а також без аналізу різних можливих варіантів їх виробництва, витрат і доходів.

Як і в попередніх рішеннях "ресурс - продукт" і "ресурс - ресурс", прийняття обґрунтованого рішення "продукт - продукт" вимагає врахування технічних і економічних факторів. Ці питання не тільки важливі, але і складні для вирішення, оскільки взаємозв'язку процесів виробництва різномірної продукції на підприємстві мають переважно технічний характер, у результаті чого виникає проблема технологічної сумісності окремих видів продукції. Продукція підприємства є багатогранною категорією, оскільки покликана задовольняти різні потреби окремих людей і суспільства в цілому, а також сприяти виконанню завдань підприємства як виробничої системи. Тому продукція підприємств класифікується за багатьма ознаками. Залежно від характеру технічної сумісності всі види продукції поділяються на комплементарні, що доповнюють один одного і конкуруючі. **Комплементарні** - це такі види продукції, коли збільшення виробництва одного з її видів веде до зростання виробництва іншого виду продукції за однакових умов. Види, які **доповнюють один одного** є технологічно сумісними в тому розумінні, що технологічні цик-

ли їх виробництв за часом не збігаються між собою. Тому зміна обсягу виробництва (до певної межі) одного з видів одного виду продукції не є причиною зміни обсягу виробництва іншого виду продукції. Виробництво таких видів продукції доповнює одне одного, оскільки, крім розбіжності в часі робочих періодів, такі виробництва вимагають різних видів матеріальних ресурсів (не враховуючи земельних ресурсів). **Конкуруючими** є такі види продукції, між якими, за їх конструктивно - композиційних особливостей, існує технологічна несумісність, яка виражається в збігу робочих технологічних циклів їх виробництва. Тому збільшення виробництва одного з конкуруючих видів продукції веде до зменшення обсягу виробництва іншого, і навпаки.

Для того щоб зрозуміти, що в обґрунтуванні та прийнятті рішення "продукт - продукт" грає роль облік технічного аспекту виробництва, розглянемо спрощений приклад вибору найбільш раціональної схеми завантаження виробничих потужностей промислового підприємства. Мета такого спрощення - наочно показати, як впливають технічні фактори на результати виробництва і як треба їх урахувати, щоб визначити найбільш раціональний варіант об'єднання різних видів продукції. Виробнича потужність підприємства характеризується максимальною кількістю продукції у визначеному асортименті, що може бути вироблена за одиницю часу за визначених умов виробництва. Звичайно, виробнича потужність вимірюється в тих же одиницях, що і випуск продукції. У натуральному вираженні виробнича потужність визначається по кожному виду продукції виходячи із прийнятого асортименту, а у вартісному - виробнича потужність є вартістю випуску по всьому прийнятим асортименту продукції.

### Питання для самостійної роботи

1. У чому сенс закону зниження віддачі ?
2. Що описується виробничою функцією?
3. Які переваги у використанні виробничих функцій у процесі прогнозування діяльності підприємства?
4. Наведіть алгоритм розрахунку граничної корисності .
5. Як визначаються граничний ресурс , граничний продукт і середній продукт ?
6. Яку дає можливість підприємствам всебічне обґрунтування рішення "ресурс - продукт" ?
7. Сформулюйте правило прийняття рішення "ресурс - ресурс" .
8. Наведіть алгоритм розрахунку граничної норми заміщення .
9. Наведіть алгоритм розрахунку приросту витрат на додатково витрачений ресурс.
10. Наведіть алгоритм розрахунку зменшення витрат завдяки економії замінюваного ресурсу .

### Тема 7. Стратегія оптимізації фінансового результату

- 7.1. Методологічні принципи формування фінансових результатів у бухгалтерському обліку.
- 7.2. Методика проведення аналізу беззбиткової діяльності.
- 7.3. Прогноз взаємозалежності обсягу виробництва і прибутку

#### **7.1. Методологічні принципи формування фінансових результатів у бухгалтерському обліку.**

Одним з найбільш важливих аналітичних інструментів, які використовуються менеджерами в плануванні діяльності підприємств, є аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку. Формування системи "директ-костинг" дозволяє визначити такі категорії, як нетто - дохід (прибуток у традиційному понятті), бруто - дохід (прибуток плюс постійні витрати). Використання цієї системи дозволяє підприємству перейти до багатоваріантного планування. Аналіз взаємозв'язку «витрати - обсяг - прибуток» може бути використаний менеджерами для отримання від-

повіді на такі суттєві питання: 1. Який рівень продажу повинен бути досягнутий для того, щоб покрити всі витрати? 2. Яку кількість продукції слід реалізувати, щоб отримати бажаний прибуток? 3. Яку форму оплати праці вибрати для персоналу, що займається збутом: оклад чи комісійні? 4. Наскільки потрібно збільшити обсяг реалізації при збільшенні витрат на рекламу для того, щоб зберегти існуючий рівень прибутку?

Результати аналізу можуть бути корисні не тільки для менеджерів компанії, але і для її кредиторів. Наприклад, здатність компанії оплачувати свої борги повністю залежить від її здатності генерувати прибуток. Припустимо, що компанія очікує збільшити в наступному періоді обсяг реалізації на 10%. Як вплине збільшення обсягу продажу на прибуток підприємства? Відповідь залежить від того, як реагують витрати компанії на збільшення обсягу діяльності. Такий аналіз може бути застосований як до компанії в цілому, так і до її сегментів. Потрібно відзначити, що податок на прибуток не включений в змінні витрати, він залежить лише від суми, що підлягає оподаткуванню. Таким чином, податок на прибуток ігнорується в аналізі, і під словом "прибуток" мається на увазі операційний прибуток до оподаткування. Крім того, при інтерпретації даних аналізу беззбитковості необхідно враховувати декілька важливих припущень, на яких базується аналіз: 1. Головним фактором витрат є обсяг діяльності (реалізації), інші фактори (ціна) залишаються постійними. 2. Аналізуються дані по одному продукту або постійному асортименту реалізованих виробів. 3. Передбачається, що вся продукція буде продана протягом аналізованого періоду часу. 4. Сукупні витрати і доходи є лінійними функціями обсягу реалізації. 4. Аналіз стосується лише релевантного діапазону часу. 5. Витрати можна точно поділити на постійні та змінні. 6. Аналіз базується на калькулюванні змінних витрат. Наведені припущення спрощують і обмежують можливість аналізу "витрати - обсяг - прибуток." Однак, його застосування дозволяє отримувати необхідну інформацію для планування, ціноутворення та прийняття поточних управлінських рішень. Диференціація витрат на постійні та змінні проводиться: 1) методом максимальної і мінімальної точки за аналізований період, при цьому визначається: Ставка змінних витрат =  $\{ [ \text{максимальна загальна сума витрат} - \text{мінімальна загальна сума витрат} ] \times \}$ :  $K_{\max}$ , де  $K_{\max}$  – максимальний обсяг виробництва, шт  $K_{\min}$  – максимальний обсяг виробництва, у % до максимального.

Економічна модель беззбитковості - показує взаємозв'язок поведінки витрат, обсягу виробництва, отриманого прибутку (збитку). Зменшення обсягів випуску за межі нижче рівня наявних потужностей може спричинити отримання підприємством збитків; за умови досягнення критичного рівня досягається рівновага (беззбитковість). Подальше збільшення обсягів виробництва приведе до зростання прибутку. Розглянемо математичну модель беззбитковості. Алгебраїчно беззбитковий обсяг реалізації можна відобразити таким чином:  $OP = C + V$ , (7.3) де  $OP$  - беззбитковий обсяг продажу,  $C$  - постійні витрати,  $V$  - змінні витрати. У свою чергу, обсяг продажу може розглядатися як добуток кількості реалізованих виробів ( $Q_0$ ) і ціни одного виробу ( $\Pi$ ), а змінні витрати - як добуток кількості реалізованих виробів ( $Q_0$ ) і змінних витрат на одиницю продукції ( $V_1$ ), тоді:  $Q_0 \times \Pi = C + Q_0 \times V_1$ , або  $K_б = C : (\Pi - V_1)$ , (7.4) де  $K_б$  – точка беззбитковості в натуральному вираженні,  $(\Pi - V_1)$  - маржинальний дохід на одиницю продукції ( $MД$ ).

**7.2. Методика проведення аналізу беззбиткової діяльності** Для виконання економічної стратегії підприємства, необхідно всебічно вивчити процес виробництва. Процес виробництва - це процес використання робочої сили і обладнання у сукупності з матеріальними і природними ресурсами для виготовлення необхідних товарів (послуг). Головними чинниками ефективного процесу виробництва є своєчасний аналіз та контроль витрат підприємства. Аналіз собівартості продукції дає можливість виявити збиткові види продукції, з'ясувати їх причини, винуватців, ужити заходів щодо їх усунення (змінити технологічний процес, удосконалити конструкцію,

змінити упаковку і т. д.). Витрати виробництва класифікуються на змінні і постійні. Змінні (або прямі) витрати, пов'язані з конкретними сегментами контролю, постійні - за звітним періодом. З метою посилення відповідальності, контролю за витратами доцільно планувати, враховувати і контролювати їх (витрати) в розрізі виробів за центрами відповідальності на рівні змінних витрат, а постійні витрати - на рівні структурних одиниць і підприємства в цілому.

Такий метод обліку витрат називають маржинальним, що дозволяє контролювати витрати і формувати звітність за сегментами виробництва, оцінювати діяльність кожного сегмента. Таким чином, маржинальний метод обліку і контролю витрат підприємства створює умови для оцінки виробництва за сегментами виробництва і поставляє інформацію про внесок кожного сегмента формування прибутку підприємства.

Наведені дані за видами продукції і сегментами господарської діяльності. Підприємство випускає три види продукції в окремих цехах. По кожному виду продукції і по підприємству в цілому у відповідних рядках таблиці наведена облікова інформація про обсяги реалізації. Як бачимо, критичний обсяг виробництва, тобто обсяг який дозволяє покрити витрати на виробництво, складає 109 478 грош.од., при фактичному обсязі лише 82500 грош.од., у тому числі по виробках: Виріб А - 32570 грош.од. При обсязі реалізації 28000 грош.од.; Виріб Б - 41308 грош.од. При обсязі реалізації 27500 грош.од.; Виріб В - 35600 грош.од. При обсязі реалізації 27000 грош.од. Таким чином, збитковість виробництва даної продукції склала в середньому 17,3 % , а максимальний збиток спостерігається по виробу Б - 6693 грош.од або 24,3 % від обсягу реалізації. Для отримання прибутку керівництву необхідно переглянути виробничу стратегію підприємства з урахуванням аналізу ринку збуту продукції (щодо обсягів і цін на відповідну продукцію), можливості зниження частки постійних витрат, яка на підприємстві виявилася дуже високою - 72,9% від обсягу реалізації. Приймаючи рішення про розширення виробництва, роблять відповідні розрахунки постійних витрат, а оптимальним визнається той план, де частка постійних витрат буде найменшою.

Тому, окрім показників беззбитковості і запасу фінансової міцності, ключовим є також такий показник, як *операційний (виробничий) леверидж* (важіль). Суть його в тому, що прибуток від основної діяльності залежить від рівня постійних витрат у собівартості продукції. В сучасних умовах рівень постійних витрат великий у високотехнологічних виробництвах, капіталомістких, на підприємствах зі значною часткою висококваліфікованих кадрів. У період спаду виробництва прибуток у підприємств з високим рівнем постійних витрат дуже чутлива до змін ринкової ситуації. Таким чином, чим вище рівень постійних витрат, тим вище виробничий ризик .

### **7.3. Прогноз взаємозалежності обсягу виробництва і прибутку**

Прогнозний вибір обсягу виробництва, орієнтованого на максимальний прибуток, здійснюється шляхом ретельного аналізу взаємозв'язку обсягів виробництва, доходів і витрат. Складемо таблицю витрат виробництва. При цьому, графи 2; 5 - дані, що характеризують вартість використаних основних засобів праці - виходячи з 150 000 машино-годин роботи орендованого обладнання з оплатою за кожну годину 20 грош.од., додаткові дані про вартість ресурсів: - кожна одиниця праці коштує 12 грош.од; - матеріальні витрати на одиницю продукції оцінимо в 30 грош.од. В аналітичних цілях, крім абсолютних величин витрат, визначають середні змінні, постійні та загальні витрати. Їх розраховують шляхом ділення кожного виду витрат на кількість продукції. Особливе значення в дослідженні витрат належить додатковим витратам, які розраховуються як різниця в загальних витратах між попереднім і наступним обсягом випуску продукції.

### **Питання для самостійної роботи**

1. У чому полягає сутність маржинального методу обліку витрат?
2. Роль прогнозування розвитку виробництва в ринкових умовах.

3. Види прогнозування виробничої діяльності.
4. Методи визначення оптимального обсягу виробництва.
5. Граничні витрати та порядок їх визначення.
6. Наведіть формули розрахунку ключових понять операційного аналізу: точка безбитковості; запас фінансової міцності; маржинальний дохід; операційний важіль.
7. Як визначається точка безбитковості по окремих видах виробів?
8. Поняття виробничого ризику та його зв'язок з операційним важелем.
9. Методика прогнозування обсягів виробництва, орієнтованих на оптимізацію прибутку.
10. Що таке граничні витрати?