

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до виконання контрольної роботи

з дисципліни «Економічна діагностика»

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності
СІ «Економіка та міжнародні економічні відносини»)

(Електронне видання)

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки і підприємництва
Протокол № 13 від 20.05.2026 р.

Київ – 2026

УДК 65.012.12(075.8)

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Економічна діагностика» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» (Електронне видання)) / Уклад.: М. В Касаткіна, К. І. Сєребряк, І. М. Семененко. – Київ: СНУ ім. В. Даля, 2026. – 99 с.

Методичні вказівки містять вимоги і рекомендації до виконання та оформлення роботи, приклад виконання контрольної роботи, перелік рекомендованої літератури та варіанти індивідуального завдання.

Укладачі:

ст. викл. М. В. Касаткіна

д.е.н., проф. К. І. Сєребряк

д.е.н., проф. І. М. Семененко

Рецензент: д.е.н., проф. Ю. І. Ключ

ЗМІСТ

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ	5
ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	6
ВИМОГИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РОБОТИ	8
ПРИКЛАД ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	9
ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....	22
ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ	24
Варіант 1	25
Варіант 2	27
Варіант 3	29
Варіант 4	31
Варіант 5	34
Варіант 6	36
Варіант 7	38
Варіант 8	41
Варіант 9	43
Варіант 10.....	45
Варіант 11.....	48
Варіант 12.....	50
Варіант 13.....	53
Варіант 14.....	55
Варіант 15.....	57
Варіант 16.....	59
Варіант 17.....	61
Варіант 18.....	64
Варіант 19.....	67
Варіант 20.....	69
Варіант 21.....	71
Варіант 22.....	73
Варіант 23.....	75
Варіант 24.....	78
Варіант 25.....	80
Варіант 26.....	82
Варіант 27.....	84
Варіант 28.....	86
Варіант 29.....	89
Варіант 30.....	92

Варіант 31.....	94
<i>ЛІТЕРАТУРА І КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ.....</i>	<i>97</i>

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Дисципліна «Економічна діагностика» вивчає процес визначення стану підприємства як економічної організації через кількісні параметри та якісні характеристики його функціонування. Вона належить до обов'язкових освітніх компонент освітньої програми «Економіка» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини».

Основна мета дисципліни полягає у формуванні системи теоретичних знань, практичних умінь і професійних навичок щодо використання методичного апарату економічного діагностування для оцінювання стану, результативності та перспектив розвитку підприємства. В умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, нестабільністю зовнішнього середовища, трансформацією національної економіки, необхідністю відновлення виробничого потенціалу, посиленням вимог до адаптивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, економічна діагностика набуває особливого значення як інструмент аналітичного забезпечення управлінських рішень. У зв'язку з цим дисципліна «Економічна діагностика» посідає важливе місце у підготовці фахівців економічного профілю, здатних комплексно оцінювати стан підприємства, виявляти проблемні аспекти його функціонування, визначати резерви розвитку та обґрунтовувати напрями підвищення ефективності діяльності в умовах невизначеності та динамічних змін.

Контрольна робота з дисципліни «Економічна діагностика» є важливою складовою підготовки здобувачів вищої освіти, оскільки спрямована на закріплення теоретичних знань, формування навичок аналітичного мислення та набуття практичного досвіду застосування діагностичних методів у сфері функціонування підприємства. Її виконання дає змогу студентам поглибити розуміння сутності економічної діагностики як інструмента розпізнавання стану господарських систем, виявлення проблем, оцінювання тенденцій розвитку та обґрунтування управлінських рішень.

Зміст контрольної роботи побудовано таким чином, щоб охопити основні напрями економічної діагностики, які вивчаються у межах дисципліни. Подані у варіантах завдання поєднують теоретичні питання,

тестові елементи, аналітичні ситуації, розрахункові вправи та комплексні прикладні кейси, пов'язані з оцінюванням галузевого середовища, конкурентоспроможності підприємства, економічної безпеки, організаційно-управлінських змін, імовірності банкрутства, стратегічного управління та ефективності функціонування підприємств у різних умовах.

Виконання контрольної роботи передбачає не лише правильне відтворення теоретичних положень, а й уміння застосовувати методики економічної діагностики до конкретних вихідних даних, інтерпретувати отримані результати, формулювати аргументовані висновки та пропонувати практичні рекомендації. Саме тому завдання орієнтовані на розвиток у здобувачів здатності поєднувати знання з економічного аналізу, менеджменту, стратегічного управління, конкурентології та фінансової діагностики.

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи мають на меті допомогти здобувачам правильно організувати роботу над своїм варіантом, зрозуміти логіку виконання кожного типу завдань, дотримуватися єдиних вимог до структури, оформлення та змісту роботи, а також забезпечити належний рівень самостійності, послідовності та обґрунтованості виконаного аналізу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАНЬ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Структура варіантів контрольної роботи є однотипною: кожен варіант містить теоретичний блок у формі завдань на вибір і обґрунтування правильної відповіді та розрахунково-ситуаційний блок, що включає кілька практичних завдань різного змісту та рівня складності. Така побудова дає змогу перевірити як рівень засвоєння теоретичного матеріалу, так і сформованість умінь застосовувати методичний інструментарій економічної діагностики до розв'язання практичних проблем.

Теоретична частина орієнтує студентів на опрацювання категоріального апарату дисципліни, розуміння сутності економічної діагностики, моделей конкуренції, бенчмаркінгу, конкурентних переваг, економічної безпеки,

збалансованої системи показників, стратегічного аналізу та інших концепцій, що становлять основу курсу. При виконанні цієї частини важливо не лише вибрати правильний варіант відповіді, а й коротко пояснити свій вибір з опорою на теоретичні положення дисципліни.

Практична частина охоплює низку типових діагностичних завдань, які повторюються у різних комбінаціях у варіантах. Зокрема, студентам пропонується провести діагностику галузі за методикою А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда, оцінити вплив конкурентних сил за моделлю М. Портера, побудувати карту стратегічних груп, визначити ключові чинники успіху галузі, виконати оцінку конкурентоспроможності підприємств, провести діагностику економічної безпеки, імовірності банкрутства, організаційно-технічного рівня виробництва, а також дослідити ефективність організаційних змін чи сформулювати певні показники.

Під час виконання самостійної роботи здобувач повинен уважно ознайомитися зі своїм варіантом, визначити структуру завдань і послідовність їх виконання. Роботу доцільно виконувати поетапно: спочатку опрацювати теоретичні питання, потім перейти до розрахунково-ситуаційних завдань, для кожного з яких необхідно подати не лише розрахунки, а й логіку їх проведення, пояснення використаних показників, методів і формул.

У завданнях, де потрібно здійснити діагностику галузі, слід обрати конкретну галузь, зібрати інформацію про її економічні характеристики, оцінити конкурентне середовище, визначити стратегічні групи учасників ринку та сформулювати висновки щодо ключових чинників успіху. У завданнях з оцінки конкурентоспроможності необхідно порівнювати підприємства або товари за системою показників, обчислювати інтегральні чи зведені оцінки, виявляти сильні та слабкі сторони об'єкта дослідження і пропонувати напрями підвищення його ринкових позицій.

У завданнях з діагностики економічної безпеки, організаційних змін, банкрутства чи економічної вартості підприємства необхідно коректно застосувати відповідну методику, виконати необхідні обчислення, інтерпретувати отримані результати та зробити висновок про стан підприємства, рівень ризику або ефективність запропонованих рішень. Якщо

завдання передбачає використання експертних оцінок, матриць, таблиць або систем показників, слід показати весь алгоритм аналізу, а не лише кінцевий результат.

У всіх випадках завершення кожного завдання має містити аналітичний висновок. У висновку потрібно коротко узагальнити результати розрахунків, охарактеризувати виявлені тенденції чи проблеми, а також, за потреби, запропонувати практичні рекомендації щодо поліпшення ситуації на підприємстві або підвищення його ефективності.

Незважаючи на відмінності у вихідних даних та змісті окремих задач, усі варіанти мають спільну логіку: перевірка теоретичної підготовки, аналіз конкретної господарської ситуації, виконання розрахунків, формулювання висновків та обґрунтування управлінських рішень. Саме тому перед початком роботи над конкретним варіантом здобувачу доцільно уважно ознайомитися з методичними рекомендаціями щодо виконання кожного типу завдань і лише після цього переходити до безпосереднього розв'язання свого варіанта.

ВИМОГИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Контрольна робота виконується за індивідуальними варіантами, які визначаються відповідно до порядкових номерів студентів у списку академічної групи. В контрольній роботі обов'язково необхідно вказати номер варіанту на титульній сторінці і додати повний текст завдань.

Контрольна робота повинна відповідати наступним основним вимогам:

- достатності теоретичного і методологічного рівнів. У тестових завданнях необхідно обрати одну або декілька вірних відповідей і змістовно обґрунтувати свій вибір. Розв'язання розрахунково-ситуаційного завдання повинно містити короткі пояснення до кожної виконаної дії і завершуватися узагальнюючими висновками в контексті поставленого завдання.
- грамотності оформлення. Матеріал контрольної роботи необхідно викладати коротко, ясно, виключаючи граматичні і стилістичні помилки. Слід ретельно перевіряти якість перекладу іноземних літературних джерел. Варто

дотримуватись загальноприйнятих правил оформлення тексту та списку використаних джерел.

При виконанні контрольної роботи доцільно дотримуватись наступних рекомендацій.

Перед початком виконання завдань контрольної роботи, студентам необхідно ознайомитися з відповідним теоретичним матеріалом у конспектах лекцій та рекомендованих літературних джерелах.

При підготовці відповідей на завдання контрольної роботи доцільно зіставляти різні теоретичні та методичні підходи до вирішення окремих задач економічного діагностування відповідно до поставлених питань, використовувати різні літературні джерела (з наведенням посилань на них у тексті). Наприкінці виконаної контрольної роботи слід навести список літератури, що була використана для підготовки відповідей (оформлений згідно зі стандартними вимогами).

У контрольній роботі бажано використовувати такі елементи наочного представлення інформації і результатів, як таблиці, рисунки та графіки.

При виникненні ускладнень теоретичного і методологічного характеру студент може звернутися за консультацією до викладача відповідно до графіка консультацій.

Виконана контрольна робота повинна бути представлена до перевірки протягом семестру строго в термін, що передбачений навчальним планом.

ПРИКЛАД ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Зміст контрольної роботи

1. Зміст варіанту.
2. Розв'язування завдань контрольної роботи.
3. Список використаної літератури.

Зміст варіанту

Контрольна робота складається з наступних структурних елементів: титульний лист, завдання контрольної роботи, вирішення завдань контрольної роботи, список використаної літератури, додатки (за необхідності).

Нижче наведено приклад виконання та представлення завдань контрольної роботи.

Варіант XZ.

1. Вибрати і обґрунтувати правильну відповідь:

1. Стратегічна група конкурентів – це:

- а) певна кількість підприємств, що функціонують в одній галузі;
- б) певна кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих; конкурентних переваг та однаковими методами;
- в) певна кількість підприємств, що мають однаковий профіль.

2. Яке визначення найкраще характеризує бенчмаркінг:

- а) удосконалення діяльності на основі комплексного дослідження існуючої практики і прогнозування майбутніх змін;
- б) постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності;
- в) постійний систематичний пошук інформації, спрямований на виявлення факторів продуктивності у конкурентів і запозичення їхнього досвіду;
- г) позиціонування підприємства у галузі, пошук внутрішніх можливостей удосконалення бізнес-процесів.

3. Чим розрізняються SWOT-аналіз і STEP-аналіз:

- а) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- б) предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації а предметом STEP-аналізу – тільки її зовнішнє макросередовище;

в) SWOT-аналіз являє собою аналіз сил і слабкостей організації, а STEP-аналіз – її можливостей і зовнішніх загроз.

Розрахунково-ситуаційні завдання.

№ 1. Виробництво мінеральних добрив в країні в розрізі підприємств-продуцентів у звітному періоді характеризується даними табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика виробництва мінеральних добрив в країні за звітний період

Підприємство	Обсяги виробництва аміаку, тис.т у фізичній вазі
1	2
Підприємство А	1148,5
Підприємство Б	500,9
Підприємство В	263,8
Підприємство Г	975,7
Підприємство Д	862,5
Підприємство Е	1034,1
Разом	4785,6

Темпи росту розміру ринку мінеральних добрив 3,8 % у рік. Прибутковість галузі у середньому – 36,75%.

Провести діагностику інтенсивності конкуренції на ринку мінеральних добрив країни на основі оцінки рівня концентрації підприємств у галузі.

№ 2. За наведеними у табл. 2 результатами експерної оцінки ключових факторів успіху в галузі установити рівень конкурентоспроможності компанії ABC і її ведучих конкурентів. Зробити висновки щодо напрямків підвищення конкурентоспроможності компанії ABC.

Таблиця 2

Результати експерної оцінки ключових факторів успіху в галузі

Ключові фактори успіху в галузі	Важливість фактору	Експерна оцінка фактору, балів			
		компанія ABC	конку-рент 1	конку-рент 2	конку-рент 3
1.якість	0,1	8	5	10	1

2.імідж	0,1	8	5	7	1
3.виробничі можливості	0,1	2	10	4	5
4.технологічні навички	0,05	10	1	7	3
5.збутова мережа	0,05	9	4	10	5
6.маркетинг, реклама	0,05	8	5	9	4
7.фінансовий стан	0,1	5	10	7	3
8.витрати порівняно з конкурентами	0,30	5	10	3	1
9.сервіс	0,15	5	7	10	1

№ 3. Для кожного з показників, що включені у чотири перспективи моделі BSC, внутрішніми консультантами компанії "Український папір" визначено мінімальне, максимальне і фактичне значення для кожного показника (табл. 3). Проведіть діагностику результатів управлінської діяльності компанії.

Таблиця 3

Збалансована система показників компанії «Український папір»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Вага
Прибуток / активи. %	0	25	10	0,6
Дивіденди / прибуток, %	0	40	20	0,4
Вчасна доставка, %	70	95	75	0,3
Час обробки запитів, год.	8	46	30	0,2
Рівень задоволення клієнтів, балів	0	10	3,6	0,5
Виробничий цикл, днів	32	52	44	0,4
Норма відходів. %	2	8	3,8	0,2
Корисний час роботи обладнання, год.	16	24	18	0,4
Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	10	50	38	1,0

Нижче наведено приклад виконання контрольної роботи (варіант XZ).

Розв'язування тестових завдань.

1. Стратегічна група конкурентів – це:

- а) певна кількість підприємств, що функціонують в одній галузі;
- б) певна кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих; конкурентних переваг та однаковими методами;

в) певна кількість підприємств, що мають однаковий профіль.

Вірною відповіддю є б), тобто стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, що займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

Обґрунтування відповіді:

Стратегічна група конкурентів складається з фірм, що суперничають з однаковим стилем конкурентної активності і однаковими позиціями на ринку.

Фірми одної стратегічної групи конкурентів можуть мати подібність одна з одною за різними ознаками:

- вони можуть випускати подібні види виробів,
- здійснювати вертикальну інтеграцію в однаковому ступені,
- надавати покупцям аналогічні послуги и технічну допомогу,
- пропонувати одному й тому типу покупців однакові або схожі товари,
- використовувати однакові канали розподілу,
- бути залежними від використання однакових технологій,
- здійснювати продаж товару в однаковому ціновому якісному діапазоні.

Галузь має тільки одну стратегічну групу конкурентів, якщо все продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією. Однак, стратегічних груп конкурентів буде стільки, скільки конкурентів, якщо кожен з них використовує свої власні прийоми конкурентної боротьби і займає відособлену позицію на ринку.

2. Яке визначення найкраще характеризує бенчмаркінг:

- а) удосконалення діяльності на основі комплексного дослідження існуючої практики і прогнозування майбутніх змін;
- б) постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності;

- в) постійний систематичний пошук інформації, спрямований на виявлення факторів продуктивності у конкурентів і запозичення їхнього досвіду;
- г) позиціонування підприємства у галузі, пошук внутрішніх можливостей удосконалення бізнес-процесів.

Вірними відповідями є а), б), в), г).

Обґрунтування відповіді:

Вихідним пунктом стратегічного аналізу є правильне визначення поточних позицій підприємства на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін. Але для того, щоб це зробити, необхідно правильно визначити базу і критерії порівняння, адже стратегічна позиція підприємства у ринковому середовищі - це його позиція щодо конкурентів.

Найкращим інструментом для цього може бути метод об'єктивного порівняння, хоча одних результатів такого порівняння недостатньо, щоб діяти найкращим чином. Протягом останніх років у багатьох країнах успішно використовується метод конкурентного аналізу ~ бенчмаркінг.

Бенчмаркінг, який іноді називають еталонним тестуванням, визначається таким чином: "Постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності". Важливою умовою успішного проведення бенчмаркінгу є його проведення на постійній основі, а не періодично, від випадку до випадку.

Розробка стратегії підприємства передбачає обов'язкову реалізацію бенчмаркінгового проекту. Практично неможливо проводити бенчмаркінг без орієнтації на стратегічні заходи підприємства, і навпаки, стратегічне планування неможливо здійснити без бенчмаркінгового аналізу.

Фактично бенчмаркінг - це альтернативний метод стратегічного планування і аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтиром у розробці планів є не власні досягнення, а найкращі практика конкурентів. Іноді у світовій практиці бенчмаркінг

використовується не стільки для формулювання стратегії, скільки для вирішення менш комплексних - завдань: зниження виробничих витрат, збільшення ефективності процесу реалізації продукції, раціоналізації організаційної структури тощо.

Можна стверджувати, що бенчмаркінг – це:

- процес безперервного удосконалення,
- визначення сфер, в яких удосконалення дозволить отримати найістотніші результати,
- визначення стандартів там, де накопичено найкращий досвід,
- визначення кращих компаній, які дотримуються цих стандартів,
- адаптація і застосування отриманих від такого аналізу ідей з метою приведення бізнесу у відповідність зі стандартами і отримання переваг,
- адаптація того, що на думку споживача, відрізняє звичайний продукт від найкращого продукту.

Бенчмаркінг не повинен бути:

- процедурою, яку виконують формально,
- клонуванням, тобто копіюванням чужого досвіду без урахування стратегії фірми, масштабів бізнесу та інших особливостей,
- абсолютною заміною стандартів якості та інших ідей, визнаних більшістю,
- єдиним методом отримання відповіді на питання, яким чином збільшити продуктивність бізнесу.

Якщо бенчмаркінг виконується правильно, він дозволяє отримати відповідь не тільки на питання про те, як досягнути поставленої мети, але й на питання: яким може бути наступний рівень? Отже, бенчмаркінг спрямовується у перспективу і допомагає прогнозувати і планувати стратегічні дії на декілька кроків уперед.

3. Чим розрізняються SWOT-аналіз і STEP-аналіз:

- а) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- б) предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище організації а предметом STEP-аналізу – тільки її зовнішнє макросередовище;
- в) SWOT-аналіз являє собою аналіз сил і слабкостей організації, а STEP-аналіз – її можливостей і зовнішніх загроз.

Вірною відповіддю є б).

Обґрунтування відповіді:

STEP-аналіз є інструментом проведення стратегічного аналізу макросередовища підприємства. STEP – аббревіатура по перших буквах англійських слів: sociocultural (соціально-культурні), technological forces (технологічні), economic (економічні), political-legal (політико-правові фактори). Традиційно в процесі STEP-аналізу досліджуються наступні фактори макросередовища підприємства (табл. 4)

Таблица 4

STEP-аналіз факторів макросередовища підприємства

Політико-правові фактори	Економічні фактори
• Урядова стабільність • Податкова політика • Антимонопольне законодавство • Регулювання зайнятості населення • Зовнішньоекономічна діяльність • Позиція держави стосовно іноземного капіталу • Закони про охоронку природного середовища • Профспілки та ін. групи тиску	• Тенденції ВВП • Стадія ділового циклу • Процентна ставка і курс національної валюти • Кількість грошей у обігу • Рівень інфляції • Рівень безробіття • Контроль над цінами і заробітною платою • Ціни на енергоресурси • Інвестиційна політика
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
• Демографічна структура населення • Стил ь життя, звичаї звички • Соціальна мобільність населення • Активність споживачів	• Витрати на НДДКР • Захист інтелектуальної власності • Державна політика в області НТП • Швидкість відновлення продукції

Заключним етапом стратегічного аналізу є складання стратегічного балансу підприємства, під яким розуміють певне сполучення факторів

зовнішнього середовища, що позитивно і негативно впливають на діяльність підприємства, з відносно сильними чи слабкими сторонами діяльності підприємства. Складання стратегічного балансу в західній літературі одержало назву SWOT-аналіз (SWOT – це аббревіатурне скорочення від англійських слів: S – strengths – сила; W – weaknesses – слабкість; O – opportunities – можливість; T – treats – небезпека (загроза).

Найпростішим інструментом SWOT-аналізу є матриця первинного стратегічного аналізу, що дозволяє упорядкувати процес осмислення всієї наявної інформації з використанням власних думок і оцінок менеджера (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця первинного стратегічного аналізу
компанії Авіалінії України (фрагмент)

Можливості	Загрози
- Ріст світової потреби в авіаперевезеннях - Освоєння регіонів України, у яких панують місцеві авіаперевізники	- Низька купівельна спроможність населення України - Підвищення цін на традиційних курортах - Ріст агресивності конкуренції західних авіаперевізників
Сильні сторони	Слабкі сторони
- Географічне положення - Розгалужена інфраструктура - Популярність компанії	- Старий авіапарк - Неефективна експлуатація деяких авіаліній - Відсутність єдиної інформаційної системи

Вирішення розрахунково-ситуаційних завдань.

Розв'язування завдання №1.

Коефіцієнти інтенсивності конкуренції на ринку визначаються:

1. по динаміці темпу росту місткості ринку (T_M):

- $T_M > 1,4$, то ринок знаходиться в стані прискореного росту і $I_{KM} = 0$;
- $0,7 < T_M < 1,4$, то ринок проходить стан позиційного росту, стагнації і згортання і $I_{KM} = (1,4 - T_M) / 0,7$;
- $T_M < 0,7$, то очікується криза ринку і $I_{KM} = 1$ (максимальна конкуренція)

2. по рентабельності ринку (R_p):

- $R_p > 1$, то $I_k = 0$;
- $0 < R_p < 1$, то $I_k = 1 - R_p$;
- $R_p < 0$, то $I_k = 1$.

3. за коефіцієнтом варіації ринкових часток фірм:

$$I_{kD} = 1 - \sigma / D^{\text{серед}},$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (D_i - D^{\text{серед}})^2}{N}},$$

$$D^{\text{серед}} = 1 / N,$$

де σ – середнє квадратичне відхилення ринкових часток підприємств галузі;

D_i – частка i -того підприємства на галузевому ринку;

$D^{\text{серед}}$ – середня частка підприємств на ринку галузі;

N – кількість підприємств на галузевому ринку.

Узагальнена характеристика інтенсивності конкуренції визначається як середнє геометричне з коефіцієнтів інтенсивності конкуренції:

$$I_k = \sqrt{I_{kM} \cdot I_{kR} \cdot I_{kD}}$$

Оцінка інтенсивності конкуренції аміачної галузі України у звітному періоді:

1. $T_M = 1,038$, тобто $0,7 < T_M < 1,4$ – це значить що ринок проходить стан стагнації:

$$I_{kM} = (1,4 - T_M) / 0,7 = (1,4 - 1,038) / 0,7 = 0,52,$$

2. $R_p = 0,37$, тобто $0 < R_p < 1$, значить $I_k = 1 - R_p = 1 - 0,37 = 0,63$,

3. $D^{\text{серед}} = 1 / N = 1/6 = 0,167$;

Результати обчислення часток i -того підприємства на галузевому ринку наведені у табл. 6.

Таблиця 6.

Розрахунок часток підприємств на ринку мінеральних добрив країни

Підприємство	D_i
Підприємство А	0,24
Підприємство Б	0,105
Підприємство В	0,055
Підприємство Г	0,204
Підприємство Д	0,18
Підприємство Е	0,216
Разом	1,0

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (D_i - D^{\text{серед}})^2}{N}} = \sqrt{\frac{0,02566}{6}} = 0,066;$$

$$I_{kD} = 1 - 0,066 / 0,167 = 0,61,$$

$$4. I_{\text{К}} = \sqrt{I_{\text{КЕ}} \cdot I_{\text{КР}} \cdot I_{\text{КД}}} = \sqrt{0,52 \cdot 0,63 \cdot 0,61} = 0,59.$$

Таким чином, на ринку мінеральних добрив країни інтенсивність конкурентної боротьба між підприємствами-продуцентами вище за середній рівень.

Розв'язування завдання № 2.

Результати розрахунку зважених експертних оцінок конкурентоспроможності підприємств наведені у табл. 7.

Таблиця 7

Результати розрахунку зважених експертних оцінок
конкурентоспроможності підприємств

Ключові фактори успіху в галузі	Важливість фактору	Зважена експертна оцінка фактору, балів			
		компанія ABC	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1.якість	0,1	0,8	0,5	1	0,1
2.імідж	0,1	0,8	0,5	0,7	0,1
3.виробничі можливості	0,1	0,2	1	0,4	0,5
4.технологічні навички	0,05	0,5	0,05	0,35	0,15
5.збутова мережа	0,05	0,45	0,2	0,5	0,25
6.маркетинг, реклама	0,05	0,4	0,25	0,45	0,2
7.фінансовий стан	0,1	0,5	1	0,7	0,3
8.витрати порівняно з конкурентами	0,30	1,5	3	0,9	0,3
9.сервіс	0,15	0,75	1,05	1,5	0,15
Загальна оцінка	1,0	5,9	7,55	6,5	2,05
Рейтинг		3	1	2	4

За наведеними у таблиці результатами розрахунків зважених експертних оцінок ключових факторів успіху в галузі видно, що максимальну конкурентоспроможність має конкурент 1, компанія ABC за конкурентоспроможністю на ринку посідає лише 3-є місце.

Напрямки підвищення конкурентоспроможності компанії ABC можна визначити за допомогою профілю конкурентних переваг (слабкостей) компанії порівняно з її ведучими конкурентами (табл. 8, рис. 1).

Таблиця 8

Матриця конкурентного профілю компанії ABC

Ключові фактори успіху в галузі	Зважена експертна оцінка, балів		Відхилення від еталону, балів
	компанія ABC	еталон серед конкурентів	
1.якість	0,8	1	-0,2
2.імідж	0,8	0,7	0,1
3.виробничі можливості	0,2	1	-0,8
4.технологічні навички	0,5	0,35	0,15
5.збутова мережа	0,45	0,5	-0,05
6.маркетинг, реклама	0,4	0,45	-0,05
7.фінансовий стан	0,5	1	-0,5
8.витрати порівняно з конкурентами	1,5	3	-1,5
9.сервіс	0,75	1,5	-0,75

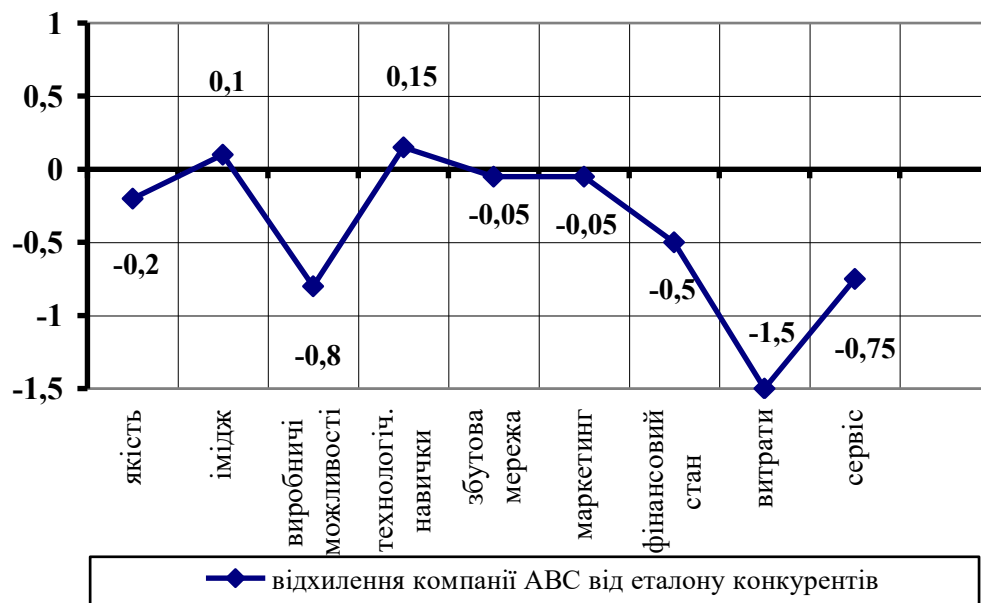


Рис. 1. Профіль конкурентних переваг/слабкостей компанії ABC.

Відповідно до профілю конкурентних переваг/слабкостей компанії ABC потрібно підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок скорочення витрат, покращення сервісу, розвитку виробничих можливостей, цілеспрямованого покращення фінансового стану тощо.

Розв'язування завдання №3.

Виставлене фактичне значення для кожного показника (табл. 3) необхідно нормалізувати і помножити на відповідну вагу. У підсумку для кожного

показника потрібно розрахувати нормалізовану зважену оцінку (табл. 9), яка враховує як абсолютну його величину, так і відносну важливість у межах відповідної перспективи. Сума нормалізованих зважених оцінок (використовується десятибальна шкала) являє собою оцінку результатів, досягнутих компанією по відповідному напрямку (перспективі).

Таблиця 9

Збалансована система показників компанії «Український папір»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка	Вага	Нормалізована зважена оцінка
Прибуток / активи. %	0	25	10	4,0	0,6	2,4
Дивіденди / прибуток, %	0	40	20	5,0	0,4	2,0
Разом по перспективі «Фінанси»						4,4
Вчасна доставка, %	70	95	75	2,0	0,3	0,6
Час обробки запитів, год.	8	46	30	4,5	0,2	0,9
Рівень задоволення клієнтів, балів	0	10	3,6	3,6	0,5	1,9
Разом по перспективі «Клієнт»						3,3
Виробничий цикл, днів	32	52	44	6,0	0,4	2,4
Норма відходів. %	2	8	3,8	3,0	0,2	0,6
Корисний час роботи обладнання, год.	16	24	18	2,5	0,4	1,0
Разом по перспективі «Внутрішні бізнес-процеси»						4,0
Частка працівників зі спеціальною освітою та досвідом, %	10	50	38	7,0	1,0	7,0
Разом по перспективі «Розвиток і навчання»						7,0

Порівнюючи оцінки, що розраховані за кожною з перспектив, можна побачити слабкі місця у реалізації стратегії компанії. Так, зокрема найнижча оцінка діяльності компанії «Український папір» виведена за перспективою «Клієнт» – 3,3 бали; невисокі оцінки також і за перспективами «Внутрішні бізнес-процеси» і «Фінанси» (4,0 і 4,4 бали відповідно).

Відносно непогана оцінка, отримана за перспективою «Розвиток і навчання» (7 балів), дозволяє сподіватися, що висококваліфікований персонал зможе у майбутньому поліпшити й інші показники.

Слід звернути увагу на те, що для того, щоб побачити зміни і зрушення, які відбудуться внаслідок відповідних дій управлінського персоналу і працівників, необхідно проводити вивчення динаміки зміни щорічних (щоквартальних, щомісячних) значень показників, включених до складу моделі BSC.

ОФОРМЛЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольну роботу студент виконує самостійно, дотримуючись вимог і рекомендацій щодо викладу й обґрунтування відповідей на поставлені питання і їх оформлення.

При комп'ютерному наборі необхідно використовувати шрифти текстового редактора Word (рекомендується Times New Roman) 14 розміру з полуторним міжрядковим інтервалом (до 30 рядків на сторінці), поля аркуша: ліве – не менше 25 мм, верхнє – не менше 20 мм, праве – не менше 10 мм, нижнє – не менше 20 мм.

Загальний обсяг контрольної роботи, включаючи титульний лист і список використаної літератури, повинен складати 15-20 друкованих аркушів.

Сторінки роботи повинні бути пронумеровані. Нумеруються всі сторінки роботи. Першою сторінкою вважається титульна, на якій цифра «1» не ставиться, а загальна нумерація починається на наступній сторінці з цифри «2». Сторінки роботи нумеруються в правому верхньому куті.

Заголовки розділів, підрозділів, пунктів, підпунктів, нумерацію таблиць, рисунків, формул слід використовувати відповідно до Державного стандарту України ДСТУ 3008-95.

Приклад рішення типової контрольної роботи наведений у розділі 4 даних методичних вказівок.

Текст контрольної роботи може ілюструватися схемами і графіками. Всі ілюстрації називають рисунками і послідовно нумерують. Номер і назву

рисунка пишуть під графічним зображенням. Ілюстраційний матеріал розміщують відразу після посилання на нього у тексті.

Наприкінці виконаної роботи слід навести список літератури (за алфавітом), яку було використано при підготовці відповіді. Оформлення списку літератури слід проводити відповідно до стандартних вимог.

В разі виникнення труднощів з написання роботи студент звертається за консультацією до викладача згідно розкладу консультацій.

В процесі перевірки контрольної роботи викладач оцінює теоретичний і методологічний рівень роботи, обґрунтованість вибору відповідей на тестові завдання, змістовність, повноту та вірність вирішення розрахунково-ситуаційних завдань, рівень виконання і відповідність оформлення роботи вимогам, що містяться у методичних вказівках, і виставляє оцінку за 100-бальною системою.

Не приймаються на перевірку і повертаються на доопрацювання роботи, які:

- виконані не в повному обсязі;
- виконані з грубими помилками;
- містять невідповідність наведених відповідей завданням;
- оформлені без дотримання вимог діючих методичних вказівок;
- виконані не самостійно (дублюють раніше здані на перевірку роботи) або не відповідають заданому варіанту (в цьому разі студенту пропонується новий варіант).

Контрольна робота вважається виконаною, якщо повністю і правильно розкриті тестові завдання і розв'язані розрахунково-ситуаційні завдання.

У тих випадках, коли виявлені недоліки та помилки в контрольній роботі настільки суттєві, що можуть вплинути на якісне засвоєння студентом матеріалу курсу, робота повертається студенту задля її переробки. Контрольна робота вважається не зарахованою, якщо неправильно або неповністю розкриті, відсутні тестові завдання, вирішені невірно або відсутні розрахунково-ситуаційні завдання. Викладач при перевірці контрольної

роботи робить зауваження по кожному завданню, яке має неповні відповіді або помилки.

Студент, отримавши незараховану роботу, повинен виправити помилки та дати відповіді на зауваження викладача, при цьому він керується вимогами, які визначені рецензією, після чого робота здається повторно.

До підсумкового контролю знань з дисципліни (іспиту) допускаються ті студенти, контрольні роботи яких виконані за індивідуальним варіантом, в строк, перевірені та зараховані викладачем.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Нижче подано варіанти контрольної роботи з дисципліни «Економічна діагностика», які виконуються студентами відповідно до індивідуального розподілу. Кожен варіант містить теоретичні питання та розрахунково-ситуаційні завдання, спрямовані на перевірку рівня засвоєння основних положень дисципліни, уміння застосовувати методи економічної діагностики та обґрунтовувати практичні висновки щодо стану й розвитку підприємств і галузей. Студент виконує варіант, який відповідає його номеру в списку групи або який визначено викладачем.

Варіант 1

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. У побудові профілю бенчмаркінгу підприємства критерієм порівняння є

- а) найкраща практика;
- б) групи "бенчмарк";
- в) критичні бізнес-процеси;
- г) індикатори досягнення успіху.

2. Якої групи критеріїв немає у моделі SPACE:

- а) маркетингові можливості підприємства;
- б) конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку;
- в) привабливість галузі, у якій функціонує підприємство;
- г) стабільність галузі, у якій функціонує підприємство.

3. До суб'єктів оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції належать:

- а) споживачі продукції;
- б) держава;
- в) конкуренти;
- г) інвестори.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М. Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№2. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ХХ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу маркетингу. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок поліпшення

взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу маркетингу призведе до збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на 15% за рахунок виходу на нові сегменти ринку. Водночас у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників становитиме 5 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою господарський інвентар – 15 тис. грн., обчислювальна техніка – 25 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Рігса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ХХ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "ХХ"

Виробничі критерії	Обсяг виробництва, тис. од.	Прибуток, млн. грн.	Рентабельність витрат, %	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./осіб	Частка апарату управління у чисельності, %
Важливість критеріїв	10	20	35	15	15	5
Рівень критерію:						
10 балів	75000	10000	55,0	1,75	25,0	5
0 балів	5	0,59	2,0	0	0	25

Основні ТЕП діяльності підприємства "ХХ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	45000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	19800
Витрати підприємства, млн. грн.	14500
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	15200
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2000
в т.ч. адміністративного персоналу	150
Середньомісячна заробітна плата, грн.	950
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4. Виконайте діагностику конкурентоспроможності підприємства "Технопарк", порівняно з провідним конкурентом на даному ринку. Побудуйте конкурентний профіль ринку. Обґрунтуйте пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства "Технопарк".

Характеристика підприємств-постачальників комп'ютерної техніки (ПК)

Показник	Значущість фактору	Оцінка показника, бали			
		"Технопарк"	"Формула А"	"Версія"	"Астат"
Продуктивність діяльності	0,45	5	4	3	5
Оснащеність	0,2	4	5	5	4
Якість продукції	0,2	2	4	3	3
Ергономіка продукції	0,1	4	5	4	4
Документація	0,05	4	3	3	3

Варіант 2

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Яка група зацікавлених частка має найменший пріоритет для страхової компанії:
 - а) інші страхові організації;
 - б) працівники;
 - в) постачальники;
 - г) клієнти.
2. До основних функціональних цілях економічної безпеки підприємства не належать:
 - а) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
 - б) свідомі або несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання;
 - в) мінімізація руйнівного впливу результаті в господарської діяльності і стану навколишнього середовища;
 - г) правильна відповідь а) та б).
3. Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції найчастіше використовують метод:
 - а) вимірювальний;
 - б) реєстраційний;
 - в) експертний;
 - г) органолептичний.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за моделлю М.Портера.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи

відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	259	550	880
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	0	24	125
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	15	40	50
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	4	78	420
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	3,5	15	120
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	25	28	29
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	156	400	1000
• для мінімізації витрат підприємства	48	350	340
• для розширення та диверсифікації виробництва	132	180	520
• для послуг організацій інфраструктури	10	45	300
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,12	0,10	0,19
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	45	550	700
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	2	55	65

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 7,9 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 0,92 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 20%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 3

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Показники ефективності інвестицій належать до групи показників конкурентоспроможності підприємства:

- а) виробничої діяльності підприємства;
- б) фінансову діяльність підприємства;
- в) ринкових;
- г) інноваційної діяльності підприємства.

2. Для оцінки інтенсивності конкуренції у галузі, де діє підприємство, виділяють такі фактори:

- а) частка ринку;
- б) характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- в) кількість підприємств;
- г) темпи зростання ринку;
- д) рентабельність ринку.

3. Метод Дельфі визначають як:

- а) метод генерування нових ідей шляхом творчої співпраці групи спеціалістів;
- б) метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дане підприємство проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших підприємств з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність;
- в) форму групового прийняття рішень, коли фахівці викладають ставлення до проблеми письмово, керуючись опитувальними листами, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти отримують новий опитувальний лист з проблеми, і так доти, доки не буде досягнуто консенсус.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М. Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними табл. про підсумки господарської діяльності підприємства «Джерело» та його основних конкурентів:

- 1. провести комплексну оцінку конкурентоспроможності діяльності підприємств шляхом суми місць;

2. виділити двох найсильніших конкурентів над ринком;
3. для кожного підприємства виділити сильні та слабкі сторони його діяльності;
4. розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства «Джерело».

Таблиця - Вихідні дані про результати господарської діяльності підприємств у звітному періоді, %

Показник	Виробниче підприємство		
	Джерело	«Старт»	«Ексім»
Рівень використання виробничих потужностей	80	94	90
Частка продукції, що випускається за довгостроковими контрактами	20	60	50
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	12	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	25	20	26
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	110
Рівень плинності кадрів	14	15	10
Обсяг продукції, недовипущеної внаслідок відсутності матеріальних ресурсів	9	5	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	87	77
Рентабельність реалізованої продукції	12	28	16
Рентабельність власного капіталу	15	20	28

№3. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Вартість активів	470,0
Ринкова вартість акцій	236,0
Виторг від реалізації продукції	880,0
Оборотний капітал	225,0
Поточні зобов'язання	212,0
Прибуток від операційної діяльності	157,0
Нерозподілений прибуток	35,0

Варіант 4

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Економічна діагностика є:

- а) розкладання цілого на елементи та подальше встановлення взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування та оперативного управління організацією та прийняття управлінського рішення щодо розвитку об'єкта;
- б) аналіз основних причинно-наслідкових зв'язків конкретної господарської ситуації;
- в) розпізнавання стану об'єкта за прямими і непрямими ознаками з метою підготовки висновків про його реальний стан та прогнозу його змін у майбутньому;
- г) повторні дослідження за однаковою структурою вибірки та щоразу з тими самими учасниками, які відбираються за спеціальною методикою;
- д) безперервне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів та аналіз їх функціонування.

2. Наявність продуктів-замінників:

- а) зменшує цінову владу покупців;
- б) збільшує цінову владу покупців;
- в) не впливає цінову владу покупців;
- г) збільшує експортно-імпортне сальдо.

3. Економічна ефективність управлінської роботи визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \text{а) } E_{y.n} &= E_e / B_k \\ \text{б) } E_{mp}^i &= \sum (T_1 - T_2) \cdot S \\ \text{в) } E_{y.v.n} &= [(\Phi_1 / \Phi_2 - 1) \cdot \mathcal{C} / S^l] \end{aligned}$$

де E_e - економічний ефект; B_k - сумарні річні витрати на керування; T_1 , T_2 - трудомісткість i -ої управлінської операції до та після раціоналізації робіт, людино-днів; S - середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу; $E_{y.v.n}$ - економія витрат на рахунок умовного вивільнення працівників; Φ_1 , Φ_2 - фонд робочого дня в середньому на одного працівника до та після раціоналізації, год.; $\mathcal{C}$ - чисельність працівників до раціоналізації, осіб.; S^l - середня річна заробітна плата одного працівника.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.

2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за моделлю М.Портера.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Визначте стратегічні цілі для підприємства, де ви працюєте. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків. Зробіть оцінку економічної культури підприємства та обґрунтуйте напрями її підвищення.

№ 3. За даними табл. про підсумки господарської діяльності підприємства «Джерело» та його основних конкурентів:

1. провести комплексну оцінку конкурентоспроможності діяльності підприємств шляхом суми місць;
2. виділити двох найсильніших конкурентів над ринком;
3. для кожного підприємства виділити сильні та слабкі сторони його діяльності;
4. розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства «Джерело».

Таблиця - Вихідні дані про результати господарської діяльності підприємств у звітному періоді, %

Показник	Виробниче підприємство		
	Джерело	«Старт»	«Ексім»
Рівень використання виробничих потужностей	80	95	90
Частка продукції, що випускається за довгостроковими контрактами	30	60	50
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	12	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	15	20	26
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	14	15	10
Обсяг продукції, недовипущеної внаслідок відсутності матеріальних ресурсів	5	3	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	88	77
Рентабельність реалізованої продукції	12	18	10
Рентабельність власного капіталу	15	20	28

№4. На підставі результатів роботи експертної комісії виконати діагностику організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш» за допомогою інтегрального показника. Виділити пріоритетні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш».

Характеристика організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш»

Показник	Значення показника
----------	--------------------

	Значущість показника	нормативне	фактичне		
			2000 р.	2002 р.	2004 р.
Технічний рівень виробництва:	0,55				
1. Рівень механізації та автоматизації виробництва	0,5	0,65	0,4	0,63	0,72
2. Рівень прогресивності технологічних процесів	0,25	0,9	0,45	0,65	0,75
3. Середній вік технологічних процесів, років	0,1	2,0	5,6	4,5	4,2
4. Середній термін експлуатації технологічного обладнання, років	0,08	6,0	8,2	7,5	7,0
5. Фондоозброєність праці персоналу, тис. грн./осіб	0,07	0,77	0,83	0,90	0,92
Організаційний рівень виробництва	0,45		1,279	11,142	1,062

Варіант 5

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Яка ознака не є перевагою вибору внутрішнього партнера для проведення бенчмаркінгу:
 - а) відносно швидкий зворотний зв'язок;
 - б) сильні системи зв'язку та доступ до даних;
 - в) зовнішня спрямованість підприємства;
 - г) можливість проведення експериментальних досліджень,
2. Вибір суб'єктом методу оцінювання конкурентоспроможності продукції визначається:
 - а) етапом життєвого циклу продукції;
 - б) необхідною точністю оцінювання;
 - в) галуззю застосування продукції;
 - г) кількістю реальних конкурентів.
3. До основних функціональних цілей економічної безпеки підприємства не належать:
 - а) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;
 - б) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб та суб'єктів господарювання;
 - в) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності та стан навколишнього середовища;
 - г) правильна відповідь а) та б).

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№ 1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М. Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними таблиці провести діагностику конкурентоспроможності фотоапарата POLAROID на основі оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, приймаючи як базовий товар ідеальний. Виявити та

обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності фотоапарата POLAROID.

Характеристика параметрів фотоапаратів на ринку України

Показник	Важливість, бали	POLAROID AF 900	REKAM AF-50 S	PREMIER V-968D
Якість зйомки	5	6	7	7
Точність фокусування	4	6	7	8
Зручність користування	1	7	7	7
Правильність експозиції	2	7	8	7
Ціна, \$ USA	3	26	30	28

№3. На підставі результатів роботи експертної комісії виконати діагностику організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Машхім» за допомогою інтегрального показника. Виділити пріоритетні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.

Характеристика організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Машхім»

Показник	Значущість показника	Значення показника			
		нормативне	фактичне		
			2003 р.	2004 р.	2005 р.
Технічний рівень виробництва:	0,55		0,78	0,95	1,03
Організаційний рівень виробництва:	0,45				
1. Рівень спеціалізації виробництва	0,05	0,95	0,83	0,90	0,92
2. Рівень кооперування виробництва	0,1	0,60	0,45	0,50	0,57
3. Коефіцієнт змінності технологічного устаткування	0,18	2,2	1,8	1,85	1,95
4. Укомплектованість підприємства персоналом	0,15	100,0	85,0	90,0	94,8
5. Частка виробничих робітників у загальній чисельності персоналу	0,10	45,0	37,5	42,0	44,6
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,09	0,26	6,10	0,12
7. Втрати робочого часу, %	0,15	2,0	7,5	5,0	4,0
8. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,10	0,99	0,63	0,75	0,84
9. Коефіцієнт пропорційності виробництва за потужністю	0,07	0,90	0,83	0,89	0,92
10. Коефіцієнт безперервності виробничих процесів	0,05	0,80	0,70	0,75	0,80

№ 4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Вартість активів	650
в т.ч. поточні активи	320
Величина зобов'язань	450
в т.ч. поточні зобов'язання	400
Виторг від реалізації продукції	500
Валовий прибуток	150

Варіант 6

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Конкурентні переваги, пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини, належать до конкурентних переваг:
 - а) високого рангу;
 - б) низький ранг.
2. До складових елементів «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера не входять:
 - а) конкуренти;
 - б) споживачі;
 - в) організації-регулятори;
 - г) товари-замінники;
 - д) немає правильної відповіді.
3. Фінансова складова економічної безпеки підприємства:
 - а) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
 - б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
 - в) всебічне правове забезпечення діяльності підприємства;
 - г) вірна відповідь відсутня.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М. Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними табл. про підсумки господарської діяльності підприємства «Джерело» та його основних конкурентів:

1. провести комплексну оцінку конкурентоспроможності діяльності підприємств шляхом суми місць;
2. виділити двох найсильніших конкурентів над ринком;
3. для кожного підприємства виділити сильні та слабкі сторони його діяльності;
4. розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства «Джерело».

Таблиця - Вихідні дані про результати господарської діяльності підприємств у звітному періоді, %

Показник	Виробниче підприємство		
	Джерело	«Старт»	«Ексім»
Рівень використання виробничих потужностей	80	95	90
Частка продукції, що випускається за довгостроковими контрактами	30	60	60
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	16	25	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	15	20	26
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	18	15	10
Обсяг продукції, недовипущеної внаслідок відсутності матеріальних ресурсів	5	3	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	89	77
Рентабельність реалізованої продукції	12	28	10
Рентабельність власного капіталу	15	20	28

№3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	120	159	450
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	7	20	24
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	16	15	40
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	24	4	58
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	15	2,9	19
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	28	25	28
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	55	156	300
• для мінімізації витрат підприємства	120	48	350
• для розширення та диверсифікації виробництва	49	32	180
• для послуг організацій інфраструктури	12	0	45
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,15	0,14	0,10
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	195	45	550
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	15	2	55

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Виторг від реалізації продукції	400
Сукупні витрати	350
Чистий прибуток	-10
Вартість активів	550
Власний капітал	120
Оборотний капітал	340

Варіант 7

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Головною перевагою, яку отримує підприємство, при проведенні бенчмаркігу, є:

- а) посилення зв'язків із іншими підприємствами;
- б) визначення своїх позицій над ринком серед провідних конкурентів;
- в) вибір конкретної стратегії на майбутнє;
- г) перехід до системи безперервного вдосконалення.

2. Які показники можна діагностувати, користуючись балансом підприємства:

- а) показники платоспроможності підприємства;
- б) показники інтенсивності використання засобів виробництва;
- в) показники рентабельності;
- г) показники забезпечення ресурсами.

3. Економічна ефективність управлінської роботи визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \text{а) } E_{y.n} &= E_e / B_k \\ \text{б) } E_{mp}^i &= \sum (T_1 - T_2) \cdot S \\ \text{в) } E_{y.v.n} &= [(\Phi_1 / \Phi_2 - 1) \cdot \chi / S^l] \end{aligned}$$

де E_e - економічний ефект; B_k - сумарні річні витрати на керування; T_1 , T_2 - трудомісткість i -ої управлінської операції до та після раціоналізації робіт, людино-днів; S - середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу; $E_{y.v.n}$ - економія витрат на рахунок умовного вивільнення працівників; Φ_1 , Φ_2 - фонд робочого дня в середньому на одного працівника до та після раціоналізації, год.; χ - чисельність працівників до раціоналізації, осіб; S^l - середня річна заробітна плата одного працівника.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М. Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№ 3. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ZZ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу обслуговування клієнтів. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок прискорення оборотності інформації та покращення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу призведе до збільшення доходів від виробництва та реалізації продукції на 10% за рахунок повнішого та якіснішого задоволення потреб клієнтів. У той же час внаслідок організаційних змін приріст чисельності працівників підприємства складе 10 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обчислювальна техніка – 35 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали).

Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ZZ", їхньої значущості та динаміки представлені таблиці.

Матриця цілей-результатів підприємства "ZZ"

Виробничі критерії	Дохід, млн. грн.	Витрати 1 грн. продукції, грн./грн.	Фондо- віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %	Частка витрат на управління у витратах, %
Важливість критеріїв	20	25	15	15	10	15
Рівень критерію:						
10 балів	25000	0,25	2,0	100	8	10
0 балів	0,1	3,5	0	0	50	60

Основні ТЕП діяльності підприємства "ZZ" в діючих умовах представлені в таблиці.

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "ZZ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	5000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	9800
Витрати підприємства, млн. грн.	4500
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	5200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200
в т.ч. адміністративного персоналу	48
Середньомісячна заробітна плата, грн.	800
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	880	860	99
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	125	185	0
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	50	15	15
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	420	510	4
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	120	95	2,5
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	29	22	25
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	1000	1600	256
• для мінімізації витрат підприємства	540	840	48
• для розширення та диверсифікації виробництва	520	720	32
• для послуг організацій інфраструктури	300	650	0
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,15	0,13	0,12
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	670	820	145
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	65	78	2

Варіант 8

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Яка група зацікавлених сторін має найменший пріоритет для страхової компанії:
 - а) інші страхові організації;
 - б) працівники;
 - в) постачальники;
 - г) клієнти.

2. Переваги, що забезпечують доходи, що перевищують середньогалузевий рівень та сприяють завоюванню стійких позицій на ринку, - це:
 - а) ключові чинники успіху;
 - б) конкурентні переваги;
 - в) сильний бік діяльності підприємства.
3. Фактори конкурентних переваг підприємства можуть бути такими видами:
 - а) тактичні та стратегічні;
 - б) зовнішні та внутрішні;
 - в) тактичні, стратегічні, поточні;
 - г) фактичні, планові.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Визначте стратегічні цілі для підприємства, де ви працюєте. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків. Зробіть оцінку економічної культури підприємства та обґрунтуйте напрями її підвищення.

№3.3 метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ZZ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу обслуговування клієнтів. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок прискорення оборотності інформації та покращення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу призведе до збільшення доходів від виробництва та реалізації

продукції на 10% за рахунок повнішого та якіснішого задоволення потреб клієнтів. У той же час внаслідок організаційних змін приріст чисельності працівників підприємства складе 10 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обчислювальна техніка – 35 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ZZ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "ZZ"

Виробничі критерії	Дохід, млн. грн.	Витрати 1 грн. продукції, грн./грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %	Частка витрат на управління у витратах, %
Важливість критеріїв	20	25	15	15	10	15
Рівень критерію:						
10 балів	25000	0,25	2,0	100	8	10
0 балів	0,1	3,5	0	0	50	60

Основні ТЕП діяльності підприємства "ZZ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "ZZ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	5000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	9800
Витрати підприємства, млн. грн.	4500
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	5200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200
в т.ч. адміністративного персоналу	48
Середньомісячна заробітна плата, грн.	800
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Ринкова вартість акцій	345
Вартість активів	320
Оборотний капітал	145
Поточні зобов'язання	379
Нерозподілений прибуток	5
Виторг від реалізації продукції	515
Прибуток від операційної діяльності	320

Варіант 9

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Насправді з метою оцінки економічності апарату управління використовують такі показники:

- а) питома вага персоналу управління в загальному фонді оплати праці;
- б) фондівдача;
- в) питома вага витрат на управління у структурі собівартості продукції;
- г) прибуток на одного працівника.

2. Які із зазначених показників відображають стимули, які отримують клієнти від сервісної організації:

- а) ринкова вартість акцій;
- б) частка постійних клієнтів;
- е) виторг від надання послуг;
- г) швидкість замовлень.

3. При побудові карти стратегічних груп розміри кола повинні відображати:

- а) розміри цього підприємства;
- б) частку ринку, що обслуговується окремим підприємством;
- в) частку ринку, яка обслуговується окремою стратегічною групою.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними табл. про підсумки господарської діяльності підприємства «Джерело» та його основних конкурентів:

- 1. провести комплексну оцінку конкурентоспроможності діяльності підприємств шляхом суми місць;
- 2. виділити двох найсильніших конкурентів над ринком;
- 3. для кожного підприємства виділити сильні та слабкі сторони його діяльності;
- 4. розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства «Джерело».

Таблиця - Вихідні дані про результати господарської діяльності підприємств у звітному періоді, %

Показник	Виробниче підприємство		
	Джерело	«Старт»	«Ексім»
Рівень використання виробничих потужностей	80	92	90
Частка продукції, що випускається за довгостроковими контрактами	30	60	50
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	12	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	15	25	26
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	14	15	10
Обсяг продукції, недовипущеної внаслідок відсутності матеріальних ресурсів	5	6	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	78	77
Рентабельність реалізованої продукції	15	18	10
Рентабельність власного капіталу	15	20	28

№3. На підставі результатів роботи експертної комісії виконати діагностику організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш» за допомогою інтегрального показника. Виділити пріоритетні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш».

Характеристика організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш»

Показник	Значущість показника	Значення показника			
		нормативне	фактичне		
			2006 р.	2007 р.	2008 р.
Технічний рівень виробництва:	0,55		0,786	0,959	1,034
Організаційний рівень виробництва:	0,45				
1. Рівень спеціалізації виробництва	0,15	0,95	0,83	0,90	0,92
2. Рівень кооперування виробництва	0,08	0,60	0,45	0,50	0,57
3. Коефіцієнт змінності технологічного устаткування	0,1	2,2	1,8	1,85	1,95
4. Укомплектованість підприємства персоналом	0,15	90,0	85,0	90,0	94,8
5. Частка виробничих робітників у загальній чисельності персоналу	0,15	45,0	37,5	42,0	44,6
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,09	0,26	6,18	0,12
7. Втрати робочого часу, %	0,05	2,0	7,5	6,0	4,0
8. Коефіцієнт ритмічності виробництва	0,10	0,90	0,63	0,75	0,84
9. Коефіцієнт пропорційності виробництва за потужністю	0,05	0,95	0,83	0,89	0,92
10. Коефіцієнт безперервності виробничих процесів	0,07	0,80	0,60	0,75	0,80

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 9,9 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 0,89 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 20%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 10

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. З перерахованих функцій не належить до процесу створення та захисту інформаційної складової економічної безпеки підприємства:

- а) прогнозування тенденцій розвитку науково-технічних та політичних процесів на підприємстві;
- б) аналіз отриманої інформації;
- в) збір всіх видів інформації, які мають ставлення до діяльності того або іншого суб'єкта господарювання;
- г) аналіз ринку цінних паперів підприємства

2. Економічна діагностика є:

- а) розкладання цілого на елементи та подальше встановлення взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування та оперативного управління організацією та прийняття управлінського рішення щодо розвитку об'єкта;
- б) аналіз основних причинно-наслідкових зв'язків конкретної господарської ситуації;
- в) розпізнавання стану об'єкта за прямими і непрямими ознаками з метою підготовки висновків про його реальний стан та прогнозу його змін у майбутньому;
- г) повторні дослідження за однаковою структурою вибірки та щоразу з тими самими учасниками, які відбираються за спеціальною методикою;
- д) безперервне комплексне спостереження за об'єктами, вимірювання параметрів та аналіз їх функціонування.

3. Наявність продуктів-замінників:

- а) зменшує цінову владу покупців;
- б) збільшує цінову владу покупців;
- в) не впливає цінову владу покупців;
- г) збільшує експортно-імпортне сальдо.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.

4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№3.3 метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві XZ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – координаційного центру. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок прискорення оборотності інформації. За експертними оцінками, робота координаційного центру призведе до збільшення доходів від виробництва та реалізації продукції на 12%. Водночас у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників підприємства складе 10 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обчислювальна техніка – 40 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "XZ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "XZ"

Виробничі критерії	Дохід, млн. грн.	Рентабельність витрат, %	Витрати 1 грн. продукції, грн./грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка витрат на управління у витратах, %
Важливість критеріїв	15	25	20	15	15	10
Рівень критерію:						
10 балів	2500	62,0	0,42	4,8	12,5	7,0
0 балів	0,01	0	0,99	0	0	35,0

Основні ТЕП діяльності підприємства "XZ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "XZ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	500
Прибуток від виробництва, млн. грн.	800
Витрати підприємства, млн. грн.	650
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	120
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	520
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200
в т.ч. адміністративного персоналу	25
Середньомісячна заробітна плата, грн.	850
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4. За даними таблиці провести діагностику конкурентоспроможності моделі пилососа Панасонік на основі оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, приймаючи як базовий товар ідеальний. Виявити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності моделі Панасонік.

Характеристика параметрів пилососів на ринку України

Параметри конкурентоспроможності	Важливість, бали	Вихор 8А, Росія	Панасонік, Японія	Філіпс, Голландія	Електролюкс, Швеція
Надійність, бали	6	30	48	42	54
Маса, кг	1	7,2	5,8	7,6	6,8
Потужність, Вт	5	3000	6000	7000	6000
Зручність користування, бали	3	21	24	24	18
Ремонтопридатність, бали	2	16	12	10	14
Ціна, грн.	4	1560	3012	3928	3240

Варіант 11

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Дозаконодавчо-правових причин виникнення зовнішніх негативних впливів економічної безпеки не належать:

- а) здійснення своїх політичних та інших цілей партіями, які знаходяться при владі;
- б) зміна положень чинного законодавства з питань власності;
- в) зіткнення інтересів громадських груп населення за різними мотивами;
- г) вірна відповідь відсутня.

2. Матриця конкурентного профілю складається для:

- а) визначення кількості фірм-конкурентів.
- б) визначення конкурентної позиції цієї фірми щодо інших фірм.
- в) визначення рівня конкуренції у галузі.
- г) визначення інтенсивності конкуренції у галузі.

3. Значна ефективність роботи внаслідок спеціалізації за видами та методами роботи, технологічних інновацій та виробничих процесів, оптимального завантаження обладнання, більш повного використання ресурсів, впровадження нових концепцій товару є ефектом:

- а) масштабу виробництва;
- б) кривою досвіду;
- в) масштабу діяльності;
- г) синергії.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Визначте стратегічні цілі для підприємства, де ви працюєте. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків. Зробіть оцінку економічної культури підприємства та обґрунтуйте напрями її підвищення.

№3. За даними таблиці провести діагностику конкурентоспроможності моделі пилососа ВІХР 8А на основі оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, приймаючи як базовий товар кращу модель на ринку. Виявити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності моделі Вихор 8А.

Характеристика параметрів пилососів на ринку України

Параметри конкурентоспроможності	Важливість, бали	ВІХР 8А, Росія	Панасонік, Японія	Філіпс, Голландія	Електролюкс, Швеція
Надійність, бали	0,2	5	8	7	9
Маса, кг	0,2	7,2	5,8	7,6	6,8
Потужність, Вт	0,2	700	1200	1300	1200
Зручність користування, бали	0,1	7	8	8	6
Ремонтопридатність, бали	0,1	8	6	5	7
Ціна, грн.	0,2	690	953	1082	810

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 9,9 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 1,02 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 20%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 12

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Базою для порівняння при оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути підприємства, які:

- а) належать до однієї галузі;
- б) випускають товари-субститути;
- в) працюють одному сегменті;
- г) мають однакову кількість персоналу.

2. Рушійні сили галузі це:

- а) параметри, які описують галузеві організації та мають найбільший вплив на величину їх конкурентних переваг;
- б) зміни та тенденції у зовнішньому середовищі, які впливають на функціонування всієї галузі;
- в) майбутні тенденції розвитку галузі (організації).

3. Чим відрізняються STEP та SWOT - аналізи:

- а) SWOT - аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як зовнішньої, і внутрішньої середовища організації;
- б) предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє, і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP-аналізу - лише його зовнішнє середовище;
- в) SWOT-аналіз являє собою аналіз сили та слабкостей організації, а STEP-аналіз - її можливостей та зовнішніх загроз;
- г) STEP – аналіз – це різновид якісного, а SWOT – кількісного аналізу.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ХХ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу маркетингу. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок поліпшення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками,

робота відділу маркетингу призведе до збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на 18% за рахунок виходу на нові сегменти ринку. Водночас у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників становитиме 6 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою господарський інвентар – 25 тис. грн., обчислювальна техніка – 15 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "XX", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "XX"

Виробничі критерії	Обсяг виробництва, тис. од.	Прибуток, млн. грн.	Рентабельність витрат, %	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %
Важливість критеріїв	10	20	35	15	15	5
Рівень критерію:						
10 балів	76000	12000	55,0	1,75	25,0	5
0 балів	5	0,59	2,0	0	0	25

Основні ТЕП діяльності підприємства "XX" у чинних умовах представлені в таблиці:

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	50000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	19800
Витрати підприємства, млн. грн.	14800
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1300
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	16200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2000
в т.ч. адміністративного персоналу	155
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1000
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№3. На підставі результатів роботи експертної комісії виконати діагностику організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш» за допомогою інтегрального показника. Виділити пріоритетні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш».

Характеристика організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш»

Показник	Значущість показника	Значення показника			
		нормативне	Фактичне		
			2000 р.	2002 р.	2004 р.
Технічний рівень виробництва:	0,55				
1. Рівень механізації та автоматизації виробництва	0,5	0,75	0,43	0,53	0,82
2. Рівень прогресивності технологічних процесів	0,25	0,8	0,45	0,65	0,75
3. Середній вік технологічних процесів, років	0,1	3,0	5,6	4,6	4,2
4. Середній термін експлуатації технологічного обладнання, років	0,08	5,0	8,9	7,5	7,0
5. Фондоозброєність праці персоналу, тис. грн./чол.	0,07	0,95	0,83	0,90	0,92
Організаційний рівень виробництва	0,45		1,279	10,142	1,062

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Виторг від реалізації продукції	350
Витрати на виробництво та реалізацію продукції	200
Величина зобов'язань	600
в т.ч. поточні зобов'язання	450
Вартість активів	367
в т.ч. поточні активи	200

Варіант 13

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Якщо розглядати конкурентоспроможність підприємства як систему, її елементами будуть:

- а) елементи внутрішнього середовища підприємства;
- б) споживачі та конкуренти підприємства;
- в) органи державної влади;
- г) законодавча та нормативна база країни.

2. Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів дає можливість:

- а) порівняти сильні та слабкі сторони фірми з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу;
- б) визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки у процесі створення власного бізнесу;
- в) оцінити конкурентну позицію фірми та виділити сильних та слабких конкурентів.
- г) усі відповіді правильні.

3. До моделей дискримінантного аналізу ймовірності банкрутства відносять:

- а) Бівер;
- б) Альтмана;
- в) Аргенти;
- г) Тафлер;
- д) Лисиця.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Провести діагностику інтенсивності конкуренції на регіональному ринку виробників нестандартизованого обладнання (за даними таблиці) на основі оцінки рівня концентрації підприємств у галузі, темпи зростання ринку 5%, прибутковість галузі в середньому – 28%.

Провідні виробники нестандартизованого обладнання

Підприємство	Обсяги виробництва, тис. грн.
ВАТ «Кременський завод «Ритм»	941,0
ТОВ „Биттехніка” м.Свердловськ	2338,6
ВАТ „Хімоустаткування”	8111,2
ТОВ „Прогрес”г. Сніжне	1266,7
ВАТ „Енергохімремонт”	2410,3

№3. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 8,8 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 0,92 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 20%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 14

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Для оцінки інтенсивності конкуренції у галузі, де діє підприємство, виділяють такі фактори:

- а) частка ринку;
- б) характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- в) кількість підприємств;
- г) темпи зростання ринку;
- д) рентабельність ринку.

2. Метод Дельфі визначають як:

- а) метод генерування нових ідей шляхом творчої співпраці групи спеціалістів;
- б) метод сучасного менеджменту, за допомогою якого дане підприємство проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших підприємств з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність підприємства та підвищити його конкурентоспроможність;
- в) форму групового прийняття рішень, коли фахівці викладають ставлення до проблеми письмово, керуючись опитувальними листами, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти отримують новий опитувальний лист з проблеми, і так доти, доки не буде досягнуто консенсус.

3. Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів дає можливість:

- а) порівняти сильні та слабкі сторони фірми з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу;
- б) визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки у процесі створення власного бізнесу;
- в) оцінити конкурентну позицію фірми та виділити сильних та слабких конкурентів.
- г) усі відповіді правильні.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за моделлю М.Портера.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№3. Виконайте діагностику конкурентоспроможності підприємства "Вітал" порівняно з провідним конкурентом на цьому ринку. Побудуйте конкурентний профіль ринку. Обґрунтуйте пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства "Вітал".

Характеристика підприємств-конкурентів

Чинник успіху	Вага фактору	Підприємство "Вітал"	Конкуренти		
			А	Б	У
Імідж	0,02	8	1	9	4
Рівень технології	0,08	9	8	7	5
Виробничі можливості	0,05	5	4	8	5
Витрати (відносні)	0,25	6	2	7	5
Фінансовий стан	0,15	6	3	7	5
Збутова мережа	0,1	8	9	8	6
Рекламна кампанія	0,1	7	5	6	4
Якість продукції	0,1	9	6	7	7
Сервіс	0,15	4	5	6	3

№4. Провести діагностику інтенсивності конкуренції на автомобільному ринку України (за даними таблиці) з урахуванням оцінки рівня концентрації підприємств у галузі.

Провідні виробники на автомобільному ринку України

Назва підприємства-виробника	Обсяг виробництва, тис. шт
АЗЛК	387
ВАЗ	1552
ГАЗ	479
ЗАЗ	498
FORD	587
MERCEDES BENZ	143
OPEL	102
VOLKSWAGEN	280

Варіант 15

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Який із наведених нижче показників належить до перспективи BSC під назвою "Внутрішні бізнес-процеси":

- а) своєчасна доставка товарів клієнту;
- б) відсоток продажу нових товарів у сумі виручки від;
- в) величина власного капіталу;
- г) тривалість комп'ютерної обробки замовлень клієнтів.

2. Фінансова складова економічної безпеки підприємства це:

- а) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
- б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
- в) всебічне правове забезпечення діяльності підприємства;
- г) вірна відповідь відсутня.

3. До аспектів конкурентоспроможності підприємства належать:

- а) ефективна конкурентна стратегія;
- б) висока професійна підготовка персоналу;
- в) високий рівень оплати праці персоналу;
- г) широкий асортимент продукції.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Визначте стратегічні цілі для підприємства, де ви працюєте. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків. Зробіть оцінку економічної культури підприємства та обґрунтуйте напрями її підвищення.

№3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	220	159	250
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	17	10	14
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	16	15	40
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	24	4	58
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	12	2,5	15
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	18	25	22
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	55	156	300
• для мінімізації витрат підприємства	120	48	350
• для розширення та диверсифікації виробництва	49	32	180
• для послуг організацій інфраструктури	12	0	45
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,15	0,12	0,1
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	195	45	550
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	25	12	65

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 10,9 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 1,42 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 22%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 16

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Конкурентні переваги, пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини, належать до конкурентних переваг:
 - а) високого рангу;
 - б) низький ранг.

2. До складових елементів «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера не входять:
 - а) конкуренти;
 - б) споживачі;
 - в) організації-регулятори;
 - г) товари-замінники;
 - д) немає правильної відповіді.

3. Фінансова складова економічної безпеки підприємства:
 - а) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
 - б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
 - в) всебічне правове забезпечення діяльності підприємства;
 - г) вірна відповідь відсутня.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними табл. про підсумки господарської діяльності підприємства «Джерело» та його основних конкурентів:

1. провести комплексну оцінку конкурентоспроможності діяльності підприємств шляхом суми місць;
2. виділити двох найсильніших конкурентів над ринком;
3. для кожного підприємства виділити сильні та слабкі сторони його діяльності;
4. розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства «Джерело».

**Таблиця - Вихідні дані про результати господарської діяльності підприємств
у звітному періоді, %**

Показник	Виробниче підприємство		
	Джерело	«Старт»	«Ексім»
Рівень використання виробничих потужностей	80	95	90
Частка продукції, що випускається за довгостроковими контрактами	30	60	60
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	16	25	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	15	20	26
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	18	15	10
Обсяг продукції, недовипущеної внаслідок відсутності матеріальних ресурсів	5	3	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	89	77
Рентабельність реалізованої продукції	12	28	10
Рентабельність власного капіталу	15	20	28

№3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	120	159	450
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	7	20	24
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	16	15	40
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	24	4	58
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	15	2,9	19
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	28	25	28
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	55	156	300
• для мінімізації витрат підприємства	120	48	350
• для розширення та диверсифікації виробництва	49	32	180
• для послуг організацій інфраструктури	12	0	45
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,15	0,14	0,10
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	195	45	550
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	15	2	55

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Виторг від реалізації продукції	400
Сукупні витрати	350
Чистий прибуток	-10
Вартість активів	550
Власний капітал	120
Оборотний капітал	340

Варіант 17

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Базою для порівняння при оцінюванні рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути підприємства, які:

- а) належать до однієї галузі;
- б) випускають товари-субститути;
- в) працюють одному сегменті;
- г) мають однакову кількість персоналу.

2. Рушійні сили галузі це:

- а) параметри, які описують галузеві організації та мають найбільший вплив на величину їх конкурентних переваг;
- б) зміни та тенденції у зовнішньому середовищі, які впливають на функціонування всієї галузі;
- в) майбутні тенденції розвитку галузі (організації).

3. Чим відрізняються STEP та SWOT - аналізи:

- а) SWOT - аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як зовнішньої, і внутрішньої середовища організації;
- б) предметом SWOT-аналізу виступає як зовнішнє, і внутрішнє середовище організації, а предметом STEP-аналізу - лише його зовнішнє макросередовище;
- в) SWOT-аналіз являє собою аналіз сили та слабкостей організації, а STEP-аналіз - її можливостей та зовнішніх загроз;
- г) STEP – аналіз – це різновид якісного, а SWOT – кількісного аналізу.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ХХ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу маркетингу. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок поліпшення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками,

робота відділу маркетингу призведе до збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на 18% за рахунок виходу на нові сегменти ринку. Водночас у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників становитиме 6 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою господарський інвентар – 25 тис. грн., обчислювальна техніка – 15 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ХХ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "ХХ"

Виробничі критерії	Обсяг виробництва, тис. од.	Прибуток, млн. грн.	Рентабельність витрат, %	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %
Важливість критеріїв	10	20	35	15	15	5
Рівень критерію:						
10 балів	76000	12000	55,0	1,75	25,0	5
0 балів	5	0,59	2,0	0	0	25

Основні ТЕП діяльності підприємства "ХХ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	50000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	19800
Витрати підприємства, млн. грн.	14800
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1300
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	16200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2000
в т.ч. адміністративного персоналу	155
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1000
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№3. На підставі результатів роботи експертної комісії виконати діагностику організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш» за допомогою інтегрального показника. Виділити пріоритетні напрями підвищення організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш».

Характеристика організаційно-технічного рівня виробництва АТ «Хіммаш»

Показник	Значущість показника	Значення показника			
		нормативне	Фактичне		
			2000 р.	2002 р.	2004 р.
Технічний рівень виробництва:	0,55				
1. Рівень механізації та автоматизації виробництва	0,5	0,75	0,43	0,53	0,82
2. Рівень прогресивності технологічних процесів	0,25	0,8	0,45	0,65	0,75
3. Середній вік технологічних процесів, років	0,1	3,0	5,6	4,6	4,2
4. Середній термін експлуатації технологічного обладнання, років	0,08	5,0	8,9	7,5	7,0
5. Фондоозброєність праці персоналу, тис. грн./чол.	0,07	0,95	0,83	0,90	0,92
Організаційний рівень виробництва	0,45		1,279	10,142	1,062

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Виторг від реалізації продукції	350
Витрати на виробництво та реалізацію продукції	200
Величина зобов'язань	600
в т.ч. поточні зобов'язання	450
Вартість активів	367
в т.ч. поточні активи	200

Варіант 18

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Сучасні системи стратегічного виміру призначені для:

- а) оперативного визначення фінансових результатів та зіставлення їх із плановими показниками
- б) визначення результативності бізнесу на основі показників, безпосередньо пов'язаних із виконанням місії організації та досягненням її цілей;
- в) вибору необхідної стратегії;
- р) розрахунку привабливості фірми для стратегічного інвестора.

2. Такий показник як відсутність інтервалу кредитування є у моделі:

- а) Арженті;
- б) Альтмана;
- в) Іркутської державної економічної академії;
- г) Таффлер.

3. Підприємство-виробник побутових електроприладів, аналізуючи свої експертні можливості, здійснило оцінку конкурентоспроможності продукції. Враховуючи сучасний технічний рівень та високу якість виготовлення приладів, фахівці підприємства вважають свій товар конкурентоспроможним на зовнішніх ринках. Чи достовірна така оцінка?

- а) так;
- б) ні.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за моделлю М.Портера.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ХХ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу маркетингу. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок поліпшення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу маркетингу призведе до збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на 15% за рахунок виходу на нові сегменти ринку.

Водночас у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників становитиме 4 особи, а середньорічну вартість основних фондів – 55 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ХХ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "ХХ"

Виробничі критерії	Обсяг виробництва, тис. од.	Прибуток, млн. грн.	Рентабельність витрат, %	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %
Важливість критеріїв	10	20	35	15	15	5
Рівень критерію:						
10 балів	75000	10000	55,0	1,75	45,0	5
0 балів	5	0,59	2,0	0	0	25

Основні ТЕП діяльності підприємства "ХХ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "ХХ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	45000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	19800
Витрати підприємства, млн. грн.	14500
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	15200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1500
в т.ч. адміністративного персоналу	70
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1950
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№ 3. Використовуючи дані таблиці, виконати економічну діагностику ефективності взаємодії підприємства "Мікс" із ключовими зацікавленими сторонами на основі моделі системи показників відповідальності (ASC). Виділити напрямки пріоритетного управлінського впливу.

Характеристика взаємодії підприємства "Мікс"

Вклади	Показники			Стимули	Показники		
	мінімум	максимум	факт		мінімум	максимум	факт
Акціонери							
Розмір акціонерного капіталу, млн. грн.	20	60	25	Пріост вартості підприємства, %	10	45	35
Покупці							
Виторг від реалізації продукції, млн. грн.	65	180	145	Інтенсивність рекламаций, од./місяць	4	15	8
Постачальники							
Забезпеченість основними ресурсами, %	0	100	85	Кредиторська заборгованість, тис. Грн.	100	400	250
Персонал							
Продуктивність праці, грн./год.	100	130	110	Розмір премії, % від зарплати	0	30	12

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Вартість активів	975,0
Власний капітал	254,0
Оборотний капітал	489,0
Виторг від реалізації продукції	991,0
Чистий прибуток	92,0
Сукупні витрати	773,0

Варіант 19

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. У якому році та ким була розроблена концепція збалансованої системи показників (BSC);
- а) Капланом, Нортонем та Мейзелом у 1996 р.;
 - б) Капланом та Нортонем у 1992 р.;
 - в) Мейзелом 1992 р.;
 - г) Майклом Портером 1992 р.
2. Підприємства галузі, які мають спільні риси (схожі товари, канали збуту, стратегії конкуренції та інші елементи маркетингу) та конкурують між собою, - це:
- а) стратегічні групи у галузі;
 - б) об'єднання підприємств;
 - в) асоціація.
3. Дополітичних причин виникнення зовнішніх негативних впливів економічної безпеки не належать:
- а) військові конфлікти;
 - б) економічна та політична блокада;
 - в) фінансова криза світового характеру;
 - г) правильна відповідь а) та б).

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 5. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 6. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М. Портером.
- 7. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 8. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№ 3. За підсумками господарської діяльності підприємства та його основних конкурентів (не менше двох) провести комплексну оцінку конкурентоспроможності діяльності підприємства методом суми місць. Показники господарської діяльності та їх значення визначити самостійно.

Провести діагностику інтенсивності конкуренції на місцевому ринку туристичних послуг (за даними таблиці) на основі оцінки рівня концентрації підприємств у галузі, темпи зростання ринку 9%, прибутковість галузі в середньому – 25%.

Провідні підприємства на місцевому ринку туристичних послуг

Назва підприємства	Обсяг послуг, тис. грн
ТОВ Телемак	387
ТОВ «Універсал-Тур»	1672
ПП «Таїс»	379
ПП «Акрос»	458
ЗАТ «Київське агентство повітряних сполучень «Кий-Авіакомпанії»	187
Центр туризму, краєзнавства та екскурсій, підприємство «Екскурсбюро»	172
СП «Інтерпак»	280

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Виторг від реалізації продукції	500,0
Сукупні витрати	450,0
Чистий прибуток	50,0
Вартість активів	450,0
Власний капітал	120,0
Оборотний капітал	340,0

Варіант 20

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Одним із основних принципів досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є:

- а) гнучкість діяльності підприємства;
- б) системність підходу до управління;
- в) прискорення обороту капіталу;
- г) підвищення рівня рентабельності продукції.

2. Переваги, що забезпечують доходи, що перевищують середньогалузевий рівень та сприяють завоюванню стійких позицій на ринку, - це:

- а) ключові чинники успіху;
- б) конкурентні переваги;
- в) сильний бік діяльності підприємства.

3. Економічна ефективність управлінської роботи визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \text{а) } E_{y.n} &= E_e / B_k \\ \text{б) } E_{mp}^i &= \sum (T_1 - T_2) \cdot S \\ \text{в) } E_{y.e.n} &= [(\Phi_1 / \Phi_2 - 1) \cdot \bar{C} / S^l] \end{aligned}$$

де E_e - економічний ефект; B_k - сумарні річні витрати на керування; T_1, T_2 - трудомісткість i -ої управлінської операції до та після раціоналізації робіт, людино-днів; S - середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу; $E_{y.e.n}$ - економія витрат на рахунок умовного вивільнення працівників; Φ_1, Φ_2 - фонд робочого дня в середньому на одного працівника до та після раціоналізації, год.; $\bar{C}$ - чисельність працівників до раціоналізації, чол.; S^l - середня річна заробітна плата одного працівника.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна.

Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№3. Провести діагностику рівня монополізації на ринку кондитерських виробів в Україні (за даними таблиці) на основі оцінки ринкової влади підприємств галузі.

Кондитерська фабрика (КФ)	Обсяги виробництва, тис. т/рік
Вінницька КФ	41,0
"Світоч", Львів	38,6
КФ ім. К.Маркса, Київ	31,2
Маріупольська КФ	26,7
Харківська бісквітна фабрика	24,3
Дніпропетровська КФ	23,9
Кременчуцька КФ	23,5
"Київ-Конті", Донецьк	21,7
"А.В.К.", Донецьк	19,6
Тростянецька КФ	17,9
"А.В.К.", Луганськ	17,2
"Полтавакондитер"	16,0
"Одеса"	15,6
"Житомирські солодощі"	12,7
Запорізька КФ	11,7

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 8,8 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 0,92 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 20%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 21

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Який із наведених нижче показників належить до перспективи BSC під назвою "Внутрішні бізнес-процеси":

- а) своєчасна доставка товарів клієнту;
- б) відсоток продажу нових товарів у сумі виручки від;
- в) величина власного капіталу;
- г) тривалість комп'ютерної обробки замовлень клієнтів.

2. Фінансова складова економічної безпеки підприємства це:

- а) досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
- б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
- в) всебічне правове забезпечення діяльності підприємства;
- г) вірна відповідь відсутня.

3. До аспектів конкурентоспроможності підприємства належать:

- а) ефективна конкурентна стратегія;
- б) висока професійна підготовка персоналу;
- в) високий рівень оплати праці персоналу;
- г) широкий асортимент продукції.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Визначте стратегічні цілі для підприємства, де ви працюєте. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків. Зробіть оцінку економічної культури підприємства та обґрунтуйте напрями її підвищення.

№3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	220	159	250
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	17	10	14
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	16	15	40
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	24	4	58
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	12	2,5	15
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	18	25	22
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	55	156	300
• для мінімізації витрат підприємства	120	48	350
• для розширення та диверсифікації виробництва	49	32	180
• для послуг організацій інфраструктури	12	10	45
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,15	0,12	0,1
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	195	45	550
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	25	12	65

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 10,9 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 1,42 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 22%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 22

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Початок неконкурентного бенчмаркінгу (вивчення найкращої практики підприємств інших галузей) належить до генерації:
 - а) реверсивного бенчмаркінгу,
 - б) конкурентного бенчмаркінгу;
 - в) процесного бенчмаркінгу;
 - г) стратегічного бенчмаркінгу.
2. При побудові «карти стратегічних груп» розміри кіл мають відображати:
 - а) розміри цього підприємства;
 - б) частку ринку, що обслуговується окремим підприємством;
 - в) частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою.
3. На якість продукції впливають такі види діяльності:
 - а) проектування, виробництво, експлуатація;
 - б) планування, контроль;
 - в) технічне обслуговування;
 - г) керівництво організацією.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№ 1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1) Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2) Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3) Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4) Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними таблиці провести діагностику конкурентоспроможності моделі жіночого взуття фірми MARKO POLO на основі оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, приймаючи як базовий товар ідеальний. Виявити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності моделі MARKO POLO.

Характеристика моделей жіночого взуття на ринку України

Властивості взуття	Важливість	Фірми-виробники			
		MARKO POLO, Італія	Guten-Burg, Австрія	Blassicu, Італія	Belinda, Італія
Ретельність технологічного виконання	0,2	1	2	1	1
Доцільність форми (відповідність форми вимогам зручності користування)	0,26	2	1	2	2
Оригінальність конструкції та матеріалів	0,44	3	3	3	3
Ціна, грн.	0,1	301	320	450	550

№ 3. За даними таблиці про діяльність трьохпідприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	59	350	780
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	0	24	125
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	15	40	50
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	4	58	420
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	2,5	15	120
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	25	28	29
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	156	300	1000
• для мінімізації витрат підприємства	48	350	540
• для розширення та диверсифікації виробництва	32	180	520
• для послуг організацій інфраструктури	0	45	300
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,12	0,1	0,09
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	45	550	700
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	2	55	65

№ 4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Вартість активів	875,0
Власний капітал	244,0
Оборотний капітал	489,0
Виторг від реалізації продукції	991,0
Чистий прибуток	72,0
Сукупні витрати	773,0

Варіант 23

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Головною перевагою, яку отримує підприємство, при проведенні бенчмаркігу, є:

- а) посилення зв'язків із іншими підприємствами;
- б) визначення своїх позицій над ринком серед провідних конкурентів;
- в) вибір конкретної стратегії на майбутнє;
- г) перехід до системи безперервного вдосконалення.

2. Які показники можна діагностувати, користуючись балансом підприємства:

- а) показники платоспроможності підприємства;
- б) показники інтенсивності використання засобів виробництва;
- в) показники рентабельності;
- г) показники забезпечення ресурсами.

3. Економічна ефективність управлінської роботи визначається за формулою:

$$\text{а) } E_{y.n} = E_e / B_k$$

$$\text{б) } E_{mp}^i = \sum (T_1 - T_2) \cdot S$$

$$\text{в) } E_{y.e.n} = [(\Phi_1 / \Phi_2 - 1) \cdot \mathcal{U} / S^l] ,$$

де E_e - економічний ефект; B_k - сумарні річні витрати на керування; T_1, T_2 - трудомісткість i -ої управлінської операції до та після раціоналізації робіт, людино-днів; S - середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу; $E_{y.e.n}$ - економія витрат на рахунок умовного вивільнення працівників; Φ_1, Φ_2 - фонд робочого дня в середньому на одного працівника до та після раціоналізації, год.; $\mathcal{U}$ - чисельність працівників до раціоналізації, чол.; S^l - середня річна заробітна плата одного працівника.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1) Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2) Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3) Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4) Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№ 3. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ZZ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу обслуговування клієнтів. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок прискорення оборотності інформації та покращення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу призведе до збільшення доходів від виробництва та реалізації продукції на 10% за рахунок повнішого та якіснішого задоволення потреб клієнтів. У той же час внаслідок організаційних змін приріст чисельності працівників підприємства складе 10 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обчислювальна техніка – 35 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали).

Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ZZ", їхньої значущості та динаміки представлені таблиці.

Матриця цілей-результатів підприємства "ZZ"

Виробничі критерії	Дохід, млн. грн.	Витрати 1 грн. продукції, грн./грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %	Частка витрат на управління у витратах, %
Важливість критеріїв	20	25	15	15	10	15
Рівень критерію:						
10 балів	25000	0,25	2,0	100	8	10
0 балів	0,1	3,5	0	0	50	60

Основні ТЕП діяльності підприємства "ZZ" в діючих умовах представлені в таблиці.

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "ZZ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	5000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	9800
Витрати підприємства, млн. грн.	4500
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	5200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200
в т.ч. адміністративного персоналу	48
Середньомісячна заробітна плата, грн.	800
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	558	370	150
Виторг від іншої реалізації, тис. грн.	35	45	25
Доходи від позареалізаційних операцій, тис. грн.	120	25	-5
Доходи від бартерних операцій, тис. грн.	124	-15	10
Виробничі та реалізаційні витрати, тис. грн., у тому числі:	320	150	45
• Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. грн.	280	98	38
• амортизаційні відрахування, тис. грн.	15	11,5	5,5
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	19	15	10
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	25	40	15
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	10	12	14
Розмір інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства, тис. грн.	340	250	425

Варіант 24

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Який показник не використовується у Z-рахунку Альтмана:

- а) власний капітал;
- б) чистий прибуток;
- в) виручки від;
- г) оборотний капітал.

2. Рушійні сили галузі це:

- а) параметри, які описують галузеві організації та мають найбільший вплив на величини їх конкурентних переваг;
- б) зміни та тенденції у зовнішньому середовищі, що впливають на функціонування всієї галузі;
- в) майбутні тенденції розвитку галузі (організації).

3. Ціна придбання продукції є критерієм визначення:

- а) конкурентоспроможності продукції;
- б) конкурентоспроможності підприємства;
- в) конкурентоспроможності підприємства;
- г) рівня розвитку продуктивних сил

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№ 1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М. Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними таблиці провести діагностику конкурентоспроможності фотоапарата КОСМОС на основі оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, приймаючи як базовий товар кращу модель на ринку. Виявити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності фотоапарата КОСМОС.

Характеристика параметрів фотоапаратів на ринку України

Показник	Важливість	КОСМОС С-160S	VIVITAR BV 85	PRIMA PH 801
Зручність користування	0,10	5	6	7
Точність фокусування	0,20	4	5	6
Якість зйомки	0,30	5	6	5
Правильність експозиції	0,13	4	6	8
Ціна, \$ USA	0,17	35	37	42

№ 3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	120	59	350
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	7	0	24
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	16	15	40
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	24	4	58
Кредити банку з розрахунку на рік, тис. грн.	12	2,5	15
Кредитна ставка банку за довгостроковими кредитами, %	28	25	28
Інвестиції підприємства, тис. грн.:			
• для реалізації нововведень	55	156	300
• для мінімізації витрат підприємства	120	48	350
• для розширення та диверсифікації виробництва	49	32	180
• для послуг організацій інфраструктури	12	0	45
Середньорічний рівень інфляції у галузі, %	0,15	0,12	0,1
Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. Грн.	195	45	550
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	15	2	55

№ 4. Провести діагностику інтенсивності конкуренції на ринку лакофарбової продукції в Україні (за даними таблиці) на основі оцінки рівня концентрації підприємств у галузі.

Основні виробники лакофарбової продукції в Україні

Назва підприємства	Обсяг реалізації продукції, тис. т
ЗАТ "Ліфар"	1856
ЗАТ "Червоний хімік", Харків	698
ЗАТ "Сурківський Завод", Кривий Ріг	3493
ВАТ «Галлак», Бориспіль	5806
ВАТ "Дніпропетровський ЛКЗ"	38828
ВАТ "ЕЛАКАС", Одеса	7351
ВАТ "Лакма", Київ	5474
ВАТ "Львівський ЛКЗ"	1215
ВАТ "Чернівецький хімзавод"	2463

Варіант 25

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Ергономічні показники характеризують відповідність:
 - а) конструкції виробу особливостям людського організму;
 - б) властивостей продукції основної сфери її застосування протягом необхідного проміжку часу;
 - в) форми виробу прийнятим у суспільстві моральним уявленням та нормам;
 - г) гармонії частин та цілого виробу;
 - д) органічний зв'язок елементів форми виробу.
2. Z-рахунок Альтмана був побудований за допомогою:
 - а) багатопараметричного кластерного аналізу;
 - б) мультиплікативного дискримінаційного аналізу;
 - в) регресійного аналізу;
 - г) емпіричних даних про аналогічні випадки банкрутства.
3. Конкурентоспроможність продукції - це:
 - а) ступінь її відповідності певний момент вимогам споживачів;
 - б) ступінь її відповідності вимогам споживачів;
 - в) перелік показників продукції;
 - г) немає правильної відповіді.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Визначте стратегічні цілі для підприємства, де ви працюєте. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків. Зробіть оцінку економічної культури підприємства та обґрунтуйте напрями її підвищення.

№3. За даними табл. про підсумки господарської діяльності підприємства «Джерело» та його основних конкурентів:

1. провести комплексну оцінку конкурентоспроможності діяльності підприємств шляхом суми місць;
2. виділити двох найсильніших конкурентів над ринком;
3. для кожного підприємства виділити сильні та слабкі сторони його діяльності;
4. розробити стратегічні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства «Джерело».

Таблиця - Вихідні дані про результати господарської діяльності підприємств у звітному періоді, %

Показник	Виробниче підприємство		
	Джерело	«Старт»	«Ексім»
Рівень використання виробничих потужностей	80	85	90
Частка продукції, що випускається за довгостроковими контрактами	30	60	50
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	12	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	15	20	36
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	14	15	10
Обсяг продукції, недовипущеної внаслідок відсутності матеріальних ресурсів	6	3	10
Ступінь забезпеченості оборотними коштами	80	88	77
Рентабельність реалізованої продукції	12	18	10
Рентабельність власного капіталу	15	10	28

№4. За даними таблиці про діяльність трьохпідприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	358	270	50
Виторг від іншої реалізації, тис. грн.	35	45	15
Доходи від позареалізаційних операцій, тис. грн.	120	25	-5
Доходи від бартерних операцій, тис. грн.	14	-15	10
Виробничі та реалізаційні витрати, тис. грн., у тому числі:	320	150	45
• Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. грн.	180	98	38
• амортизаційні відрахування, тис. грн.	15	9,5	3,5
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	19	5	0
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	25	40	15
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	0	12	1
Розмір інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства, тис. грн.	340	150	125

Варіант 26

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Факторами галузевої конкуренції за М.Портером є:

- а) постачальники, покупці;
- б) товари-субститути, потенційні конкуренти;
- в) відповідь а); б);
- г) немає правильної відповіді.

2. Фактори конкурентних переваг підприємства можуть бути такими видами:

- а) тактичні та стратегічні;
- б) зовнішні та внутрішні;
- в) тактичні, стратегічні, поточні;
- г) фактичні, планові.

3. Дозаконодавчо-правових причин виникнення зовнішніх негативних впливів економічної безпеки не належать:

- а) здійснення своїх політичних та інших цілей партіями, які знаходяться при владі;
- б) зміна положень чинного законодавства з питань власності;
- в) зіткнення інтересів громадських груп населення за різними мотивами;
- г) вірна відповідь відсутня.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№3.За даними таблиці провести діагностику конкурентоспроможності фотоапарата VIVITAR BV 85 на основі оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, приймаючи як базовий товар ідеальний. Виявити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності фотоапарата VIVITAR BV 85.

Характеристика параметрів фотоапаратів на ринку України

Показник	Важливість	KOCMOC C-160S	VIVITAR BV 85	PRIMA PH 801
Зручність користування	0,10	5	5	7
Точність фокусування	0,180	4	5	6
Якість зйомки	0,30	5	6	5
Правильність експозиції	0,13	4	6	8
Ціна, \$ USA	0,19	435	537	542

№4.За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Вартість активів	55
Балансова вартість акцій	29
Оборотний капітал	22
Поточні зобов'язання	28
Виторг від реалізації продукції	75
Прибуток від операційної діяльності	20
Нерозподілений прибуток	8

Варіант 27

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. До законодавчо-правових причин виникнення зовнішніх негативних впливів економічної безпеки не належать:

- а) здійснення своїх політичних та інших цілей партіями, які знаходяться при владі;
- б) зміна положень чинного законодавства з питань власності;
- в) зіткнення інтересів громадських груп населення за різними мотивами;
- г) вірна відповідь відсутня.

2. Матриця конкурентного профілю складається для:

- а) визначення кількості фірм-конкурентів.
- б) визначення конкурентної позиції цієї фірми щодо інших фірм.
- в) визначення рівня конкуренції у галузі.
- г) визначення інтенсивності конкуренції у галузі.

3. Значна ефективність роботи внаслідок спеціалізації за видами та методами роботи, технологічних інновацій та виробничих процесів, оптимального завантаження обладнання, більш повного використання ресурсів, впровадження нових концепцій товару є ефектом:

- а) масштабу виробництва;
- б) кривою досвіду;
- в) масштабу діяльності;
- г) синергії.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Визначте стратегічні цілі для підприємства, де ви працюєте. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків. Зробіть оцінку економічної культури підприємства та обґрунтуйте напрями її підвищення.

№3. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ХХ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу маркетингу. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок поліпшення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу маркетингу призведе до збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції на 18% за рахунок виходу на нові сегменти ринку. У той же час у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників становитиме 6 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обладнання - 25 тис. грн., обчислювальна техніка – 15 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ХХ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "ХХ"

Виробничі критерії	Обсяг виробництва, тис. од.	Прибуток, млн. грн.	Рентабельність витрат, %	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %
Важливість критеріїв	10	20	35	15	15	5
Рівень критерію:						
10 балів	75000	10000	55,0	1,75	30,0	5
0 балів	5	0,59	2,0	0	0	25

Основні ТЕП діяльності підприємства "ХХ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	46000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	19800
Витрати підприємства, млн. грн.	14800
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	15200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2000
в т.ч. адміністративного персоналу	150
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1050
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4. Ліквідаційна вартість підприємства складає 9,9 млн. грн. Прогнозований середньорічний чистий грошовий потік 1,02 млн. грн. Середньозважена вартість капіталу становить 20%. Розрахуйте економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

Варіант 28

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів належить до:

- а) інформаційної складової "економічної безпеки";
- б) силової складової "економічної безпеки";
- в) техніко-технологічної складової "економічної безпеки";
- г) економічної складової "економічної безпеки".

2. Виділяє 4 позиції підприємств у конкуренції: ринкові лідери, членджери, послідовники, нішери:

- а) Ф. Котлер
- б) А. Літл
- в) А. Юданов
- г) Х. Фрізевінкель

3. До складових елементів моделі «Галузевої конкуренції» М. Портера не входять:

- а) потенційні конкуренти;
- б) споживачі;
- в) асоційовані об'єднання підприємств;
- г) товари-замінники;
- д) маркетингові посередники.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Фірма "Раритет", яка володіє мережею магазинів із продажу антикваріату, взяла у банку великий кредит під заставу нерухомого майна. Визначте перелік зацікавлених сторін, внесків та стимулів, а також відповідних кількісних індикаторів, які потрібно включити до системи показників відповідальності (ASC). Розрахуйте, які показники системи

відповідальності фірми створюватимуть найбільше впливом геть її економічну культуру?

№3. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ZZ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу обслуговування клієнтів. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок прискорення оборотності інформації та покращення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу призведе до збільшення доходів від виробництва та реалізації продукції на 21% за рахунок повнішого та якіснішого задоволення потреб клієнтів. Водночас у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників підприємства складе 6 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обчислювальна техніка – 35 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ZZ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "ZZ"

Виробничі критерії	Дохід, млн. грн.	Витрати 1 грн. продукції, грн./грн.	Фондо- віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %	Частка витрат на управління у витратах, %
Важливість критеріїв	20	20	15	20	10	15
Рівень критерію:						
10 балів	25000	0,25	2,0	102	8	10
0 балів	0,1	3,5	0	0	50	60

Основні ТЕП діяльності підприємства "ZZ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "ZZ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	5000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	9800
Витрати підприємства, млн. грн.	4500
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	4500
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	237
в т.ч. адміністративного персоналу	48
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1800
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4. За даними таблиці провести економічну діагностику ймовірності банкрутства підприємства, використовуючи одну з відомих вам моделей прогнозування ризику банкрутства. Зробіть висновки щодо надійності отриманого результату.

Характеристика діяльності підприємства

Показник	Тис. грн.
Вартість активів	885,0
Власний капітал	564,0
Оборотний капітал	489,0
Виторг від реалізації продукції	991,0
Чистий прибуток	192,0
Сукупні витрати	773,0

Варіант 29

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Які із зазначених показників відображають стимули, які отримують клієнти від сервісної організації:
 - а) ринкова вартість акцій;
 - б) частка постійних клієнтів;
 - в) виторг від надання послуг;
 - г) швидкість замовлень.
2. До складових елементів «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера не входять:
 - а) конкуренти;
 - б) споживачі;
 - в) організації-регулятори;
 - г) товари-замінники;
 - д) немає правильної відповіді.
3. На конкурентоспроможність підприємства рівень розвитку національної економіки:
 - а) не впливає;
 - б) впливає безпосередньо;
 - в) впливає за ринкової форми господарювання;
 - г) впливає лише державні підприємства.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методiku запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. Виконайте діагностику конкурентоспроможності підприємства "Технопарк", порівняно з провідним конкурентом на даному ринку. Побудуйте конкурентний профіль ринку. Обґрунтуйте пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства "Технопарк".

Характеристика підприємств-постачальників комп'ютерної техніки (ПК)

Показник	Значущість фактору	Оцінка показника, бали			
		"Технопарк"	"Формула А"	"Версія"	"Астат"
Продуктивність діяльності	0,45	5	4	3	4
Оснащеність	0,2	4	3	5	4
Якість продукції	0,2	3	4	3	3
Ергономіка продукції	0,1	4	5	3	4
Документація	0,05	4	3	3	3

№3. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ZZ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – відділу обслуговування клієнтів. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок прискорення оборотності інформації та покращення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. За експертними оцінками, робота відділу призведе до збільшення доходів від виробництва та реалізації продукції на 10% за рахунок повнішого та якіснішого задоволення потреб клієнтів. У той же час внаслідок організаційних змін приріст чисельності працівників підприємства складе 10 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обчислювальна техніка – 35 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "ZZ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "ZZ"

Виробничі критерії	Дохід, млн. грн.	Витрати 1 грн. продукції, грн./грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка апарату управління у чисельності, %	Частка витрат на управління у витратах, %
Важливість критеріїв	20	20	20	20	5	15
Рівень критерію:						
10 балів	25000	0,25	2,0	100	8	10
0 балів	0,1	3,5	0	0	50	60

Основні ТЕП діяльності підприємства "ZZ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "ZZ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	5000
Прибуток від виробництва, млн. грн.	9800
Витрати підприємства, млн. грн.	4500
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	1200
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	5200
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	200
в т.ч. адміністративного персоналу	48
Середньомісячна заробітна плата, грн.	800
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№4.Провести діагностику рівня монополізації на автомобільному ринку в Україні (за даними таблиці) на основі оцінки ринкової влади підприємств галузі.

Основні виробники на автомобільному ринку України

Назва підприємства-виробника	Обсяг виробництва, тис. шт
АЗЛК	387
BA3	1462
ГАЗ	479
ЗАЗ	498
FORD	87
MERCEDES BENZ	43
OPEL	102
VOLKSWAGEN	80

Варіант 30

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Ідентифікація підприємств-конкурентів, які можуть бути включені до групи "бенчмарк", здійснюється на такому етапі:

- а) планування;
- б) дослідження;
- в) спостереження та збирання інформації;
- г) аналіз.

2. До складових моделі «Галузевої конкуренції» М. Портера не належать:

- а) потенційні конкуренти;
- б) споживачі;
- в) асоційовані об'єднання підприємств;
- г) товари-замінники;
- д) маркетингові посередники.

3. До факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності продукції, належать:

- а) коливання ринкової кон'юнктури;
- б) показники асортименту продукції;
- в) вартість залучених ресурсів;
- г) рівень кваліфікації робітників.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а сам:

- 1) Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2) Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3) Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4) Визначення ключових чинників успіху.

№ 2. За даними таблиці провести діагностику конкурентоспроможності моделі пілососа Сіменс на основі оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності, приймаючи як базовий товар кращу модель на ринку. Виявити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності моделі Сіменс.

Характеристика параметрів пирососів на ринку України

Параметри конкурентоспроможності	Важливість	Електросила, Росія	Філіпс, Голландія	Сіменс, Німеччина	Вольта, Англія
Потужність, Вт	0,25	600	1400	1300	1000
Надійність, бали	0,22	6	7	9	8
Зручність користування, бали	0,05	7	8	8	7
Маса, кг	0,08	8,3	7,6	8,4	4,9
Ремонтопридатність, бали	0,17	8	5	6	6
Ціна, грн.	0,23	406	982	1080	698

№ 3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	270	50	250
Виторг від іншої реалізації, тис. грн.	45	15	-24
Доходи від позареалізаційних операцій, тис. грн.	25	-5	-10
Доходи від бартерних операцій, тис. грн.	-15	10	5
Виробничі та реалізаційні витрати, тис. грн., у тому числі:	150	45	125
• Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. грн.	98	38	85
• амортизаційні відрахування, тис. грн.	9,5	3,5	8
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	5	0	2
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	40	15	10
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	12	1	4
Розмір інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства, тис. грн.	150	125	80

№ 4. Провести діагностику інтенсивності конкуренції на ринку лакофарбової продукції в Україні (за даними таблиці) на основі оцінки рівня концентрації підприємств у галузі.

Провідні виробники лакофарбової продукції в Україні

Назва підприємства	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.
ВАТ «Галак», Бориспіль	16617
ВАТ "Дніпропетровський ЛКЗ"	77582
ЗАТ "Ліфар"	7177
ВАТ "Лакма", Київ	20171
ЗАТ "Сурківський Завод", Кривий Ріг	10381
ВАТ "Львівський ЛКЗ"	3273
ВАТ "ЕЛАКАС", Одеса	22600
ЗАТ "Червоний хімік", Харків	3248
ВАТ "Чернівецький хімзавод"	8858

Варіант 31

1. Вибрати та обґрунтувати правильну відповідь:

1. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства:

- а) стратегічною метою підприємства;
- б) тактичною метою підприємства;
- в) метою операційної діяльності;
- г) метою вкладення капіталу.

2. Автором «галузевої моделі» середовища організації є:

- а) М. Портер;
- б) Дж. Гелбрейт;
- в) Г. Олдріч.

3.2.Z-рахунок Альтмана був побудований за допомогою:

- а) багатопараметричного кластерного аналізу;
- б) мультиплікативного дискримінаційного аналізу;
- в) регресійного аналізу;
- г) емпіричних даних про аналогічні випадки банкрутства.

2. Розрахунково-ситуаційні завдання.

№1. Провести діагностику певної галузі на вибір здобувача. Використовувати методику запропоновану А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом з дотриманням діагностичних процедур, а саме:

- 1. Оцінка основних економічних показників, що характеризують галузь.
- 2. Оцінка впливу основних сил конкуренції на ринку галузі за М.Портером.
- 3. Діагностика конкурентних позицій підприємств-суперників. Побудова карти стратегічних груп галузі.
- 4. Визначення ключових чинників успіху.

№2. З метою підвищення ефективності системи управління на підприємстві ХЗ планують провести організаційні зміни, які передбачають запровадження нового структурного підрозділу – координаційного центру. Ефект при раціоналізації системи управління буде отримано за рахунок прискорення оборотності інформації. За експертними оцінками, робота координаційного центру призведе до збільшення доходів від виробництва та реалізації продукції на 12%. Водночас у результаті організаційних змін приріст чисельності працівників підприємства складе 10 осіб, а середньорічну вартість основних фондів за групою обчислювальна техніка – 40 тис. грн. Провести економічну діагностику ефективності планованих організаційних змін структури підприємства, використовуючи методику Фелікса-Ріггса (на

основі 10-ти бальної шкали). Результати експертного опитування щодо ключових виробничих критеріїв діяльності підприємства "XZ", їх значущості та динаміки представлені в таблиці:

Матриця цілей-результатів підприємства "XZ"

Виробничі критерії	Дохід, млн. грн.	Рентабельність витрат, %	Витрати 1 грн. продукції, грн./грн.	Фондо-віддача, грн./грн.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Частка витрат на управління у витратах, %
Важливість критеріїв	15	25	20	15	15	10
Рівень критерію:						
10 балів	2500	62,0	0,42	4,8	12,5	7,0
0 балів	0,01	0	0,99	0	0	35,0

Основні ТЕП діяльності підприємства "XZ" у чинних умовах представлені в таблиці:

Характеристика основних ТЕП діяльності підприємства "XZ"

Показник	Рівень
Обсяг виробництва продукції, тис. од.	520
Прибуток від виробництва, млн. грн.	800
Витрати підприємства, млн. грн.	650
в т.ч. на утримання адміністративного персоналу	120
Середньорічна вартість ОПФ, млн. грн.	520
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	180
в т.ч. адміністративного персоналу	25
Середньомісячна заробітна плата, грн.	950
Відрахування до соціальних фондів, % від заробітної плати	38,6

№3. За даними таблиці про діяльність трьох підприємств, що функціонують у різних галузях промисловості, провести діагностику економічної безпеки, визначивши кількісну оцінку рівня та виконавши якісну характеристику економічної безпеки підприємств.

Показники діяльності підприємств	Підприємство		
	1	2	3
Виторг від реалізації продукції, тис. грн.	470	150	350
Виторг від іншої реалізації, тис. грн.	45	15	-24
Доходи від позареалізаційних операцій, тис. грн.	25	-5	-10
Доходи від бартерних операцій, тис. грн.	-15	10	5
Виробничі та реалізаційні витрати, тис. грн., у тому числі:	150	75	125
• Витрати на оплату праці (з відрахуваннями), тис. грн.	98	38	85
• амортизаційні відрахування, тис. грн.	9,5	3,5	8
Штрафи та інші виплати, що відносяться на прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, тис. грн.	35	20	20
Прибуток, спрямований на реінвестування, % від чистого прибутку	40	15	10
Накопичення минулих років, що реінвестуються, тис. грн.	12	1	4
Розмір інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства, тис. грн.	150	125	80

№ 4. Виконайте діагностику конкурентоспроможності підприємства LIGHT та її основних конкурентів проти підприємством-еталоном у галузі. Збудуйте профіль конкурентних переваг підприємства LIGHT. Обґрунтуйте

пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства LIGHT.

Таблиця

Чинник успіху	Вага фактору	Оцінка фактору, бали		
		LIGHT	MARIA	POLO
Частка ринку	0,02	9	8	6
Збутова мережа	0,08	8	5	7
Мережа післяпродажного обслуговування	0,05	7	7	8
Економічні результати виробництва	0,20	8	6	5
Доступність сировинних ресурсів	0,15	6	5	4
Можливості щодо ринкового стану	0,15	7	8	8
Здібності до виробничих інновацій	0,2	6	8	9
Якість продукції	0,15	7	8	7

ЛІТЕРАТУРА І КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ

Основна література:

1. Економічна діагностика: навч. посібник / В. В. Атюшкіна, Я. В. Бурко, Р. А. Галгаш.— К.: Аграр Медиа Груп, 2018. — 234 с.
2. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.
3. Косянчук, Т. Ф., Лук'янова, В. В., Майорова, Н. І., Швид, В. В. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Львів: Новий Світ-2000, 2020. 449 с.
4. Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2021. 164 с.
5. Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посіб. / С.П. Стеценко, Л.В. Сорокіна, К.В.Ізмайлова. – Київ: КНУБА, 2019. – 160 с.
6. Економічний консалтинг : навч. посібник / Г. І. Базецька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 167 с.
7. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.

Додаткова література

1. Базецька Г. І. Економічна діагностика та аналітика у бізнес-консультуванні : конспект лекцій. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 95 с.
2. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
3. Стратегічний менеджмент: підручник. / О.А. Сидоров, Н.О. Фісуненко, Т. В. Альошина, А.Є. Фоменко. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.
4. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Н. О. Фісуненко, Т. В. Альошина, О. А. Сидоров. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 119 с.

5. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с.
6. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепада ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. – Маріуполь : МДУ, 2022. – 343 с.
7. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава : ПП «Астроя», 2020. 434 с.
8. Приймак С.В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : [навчальний посібник]. – Львів, 2022. – 277 с.
9. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. – 260 с.
10. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с.

Навчальне видання

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до виконання контрольної роботи**

з дисципліни «Економічна діагностика»

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності
С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»)*

Укладачі:

Марина Володимирівна Касаткіна
Ксенія Ігорівна Сєребряк
Інна Максимівна Семененко

Редактор

Техн. редактор І. М. Семененко

Оригінал-макет М. В. Касаткіна

Підписано до друку _____

Формат 60x84¹/₁₆. Папір типограф. Гарнітура Times.

Друк офсетний. Умов. друк. арк. ____ Облік. вид. арк. ____.

Тираж ____ екз. Вид. № _____. Замов. № _____. Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17

Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42

e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com