

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра обліку і аудиту

Гамкало О.Б.

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ І ПРОГНОЗУВАННЯ
Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни
та плани практичних занять
для студентів економічного факультету
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

Львів 2023

До друку рекомендувала кафедра обліку і аудиту економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (протокол № 1 від 31 серпня 2023 року).

Автор-укладач: кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту Гамкало Олена Богданівна .

Управлінський аналіз і прогнозування: Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни та плани практичних занять для студентів економічного факультету спеціальності 071 «Облік і оподаткування»/ Укл.: к.е.н., доц. Гамкало О.Б. – ЛНУ ім. Івана Франка, 2024. – с. 36.

Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни та плани практичних занять і призначені для студентів економічного факультету, які вивчають дисципліну «Управлінський аналіз і прогнозування». До навчально-методичних порад включені: анотація, тематичний план курсу, зміст програми за темами, теми та плани семінарських занять, завдання на самостійну роботу, індивідуальне науково-дослідне завдання, рекомендована література до курсу, розподіл балів, що присвоюються студентам.

ЗМІСТ

Анотація	4
Тематичний план курсу	7
Зміст курсу за темами	8
Тематика семінарських занять із завданнями для самостійної роботи	10
Тема 1. Управлінський аналіз та його роль в управлінні підприємством	10
Тема 2. Метод та система прийомів управлінського аналізу	13
Тема 3. Організаційно-інформаційне забезпечення управлінського аналізу, його структура та форми подання результатів	16
Тема 4. Управлінський аналіз у системі планування та прогнозування	17
Тема 5. Аналіз впливу зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію управлінських рішень	19
Тема 6. Аналіз бізнес-процесів підприємства	21
Тема 7. Аналіз управління трудовими ресурсами підприємств	23
Тема 8. Аналіз забезпечення та використання матеріальними ресурсами	25
Тема 9. Аналіз управління витратами підприємства та собівартістю продукції	28
Індивідуальне завдання	30
Розподіл балів в межах курсу	33
Рекомендовані джерела	34

АНОТАЦІЯ

Метою опанування дисципліни «Управлінський аналіз і прогнозування» є формування теоретичних знань і вмінь реалізувати аналітичну функцію бухгалтерського обліку через якісно-змістовне перетворення облікових даних в релевантну інформацію про господарські операції підприємства та набуття навичок використовувати аналітичні інструменти обробки облікової інформації для обґрунтування управлінських рішень та прогнозування у сфері операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Місце у структурно-логічній схемі дисциплін навчального плану: після вивчення дисциплін «Мікроекономіка», «Економіка підприємства», «Бухгалтерський облік», «Фінансовий облік», «Аналіз господарської діяльності».

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Управлінський аналіз і прогнозування» є:

- вивчення основних положень, термінів і понять управлінського аналізу і процесу прогнозування;
- опанування інструментарію формування управлінського рішення;
- формування творчого мислення через засвоєння методологічних засад аналітичних досліджень
- формування навиків розуміння економічних явищ та процесів, їх взаємозв'язок та взаємозалежність, вміти їх деталізувати, систематизувати та моделювати, визначати вплив факторів, оцінювати досягнуті результати, визначати резерви підвищення ефективності функціонування підприємства

Компетентності

У результаті вивчення дисциплін студент набуває:

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК01. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК02. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК03. Здатність працювати в команді.

ЗК04. Здатність працювати автономно.

Фахові компетентності (ФК):

ФК05. Проводити аналіз господарської діяльності підприємства та фінансовий аналіз з метою прийняття управлінських рішень.

ФК06. Здійснювати облікові процедури із застосуванням спеціалізованих інформаційних систем і комп'ютерних технологій.

ФК08. Ідентифікувати та оцінювати ризики недосягнення управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.

Програмні результати навчання:

ПР01. Знати та розуміти економічні категорії, закони, причинно-наслідкові та функціональні зв'язки, які існують між процесами та явищами на різних рівнях економічних систем.

ПР02. Розуміти місце і значення облікової, аналітичної, контрольної, податкової та статистичної систем в інформаційному забезпеченні користувачів обліково-аналітичної інформації у вирішенні проблем в сфері соціальної, економічної і екологічної відповідальності підприємств.

ПР03. Визначати сутність об'єктів обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування та розуміти їх роль і місце в господарській діяльності.

ПР04. Формувати й аналізувати фінансову, управлінську, податкову і статистичну звітність підприємств та правильно інтерпретувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень.

ПР05. Володіти методичним інструментарієм обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування господарської діяльності підприємств.

ПР25. Аналізувати адекватність процесів і засобів контролю діджитал технологій і надавати пропозиції щодо посилення інформаційної безпеки облікової інформації.

ПР26. Інтерпретувати дані фінансової та нефінансової звітності та облікову інформацію для надання бізнес-консалтингу щодо підвищення ефективності діяльності компаній за різними видами економічної діяльності.

Результати навчання

У результаті вивчення навчального курсу студент повинен:

знати й розуміти:

- джерела інформації, основи побудови, розрахунку і аналізу для прийняття управлінських рішень;
- місце управлінського аналізу в системі управління підприємством, його сутність, функції та основні завдання;
- набір методичних прийомів управлінського аналізу;
- особливості управлінського аналізу функціональних напрямків діяльності підприємства (стратегічного, маркетингового, фінансового аналізу; аналізу виробничої, логістичної, зовнішньоекономічної діяльності підприємства),
- особливості аналізу системи менеджменту підприємства;
- процес формування висновків за результатами управлінського аналізу;

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

- основні результати новітніх досліджень, опубліковані в провідних фахових журналах з проблем управлінського аналізу діяльності підприємства;
- сучасні методи економічного та управлінського аналізу;
- сучасні програмні продукти, необхідні для вирішення завдань управлінського аналізу діяльності підприємства;
- напрями використання результатів управлінського аналізу в бізнес-плануванні та управлінні організацією;

уміти:

- використовувати методичні підходи прийняття управлінських рішень на основі управлінського аналізу;
- володіти методичними прийомами управлінського аналізу та особливостями їх застосування в різних сферах діяльності підприємства;
- використовувати у практичній діяльності методологію управлінського аналізу для виявлення основних проблем в системі управління;
- застосовувати аналітичні прийоми стратегічної оцінки діяльності підприємства;
- проводити оцінку ефективності діяльності підприємства та системи управління;
- обґрунтовувати управлінські рішення за результатами аналітичних досліджень;
- формулювати висновки та розробляти пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту підприємства;
- організовувати проведення управлінського аналізу на підприємстві.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН КУРСУ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
лек.		пр	лаб.	інд.	с. р.	
1	2	3	4	5	6	7
Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ						
Тема 1. Управлінський аналіз та його роль в управлінні підприємством	7	2	1			4
Тема 2. Метод та система прийомів управлінського аналізу	7	2	1			4
Тема 3. Організаційно-інформаційне забезпечення управлінського аналізу, його структура та форми подання результатів	7	2	1			4
Тема 4. Управлінський аналіз у системі планування та прогнозування	7	2	1			4
Разом за змістовим модулем 1	28	8	4			16
Змістовий модуль 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН						
Тема 5. Аналіз впливу зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію управлінських рішень	12	4	2			6
Тема 6. Аналіз бізнес-процесів підприємства	13	4	2			7
Тема 7. Аналіз управління трудовими ресурсами підприємств	13	4	2			7
Тема 8. Аналіз забезпечення та використання матеріальними ресурсами	12	4	2			6
Тема 9. Аналіз управління витратами підприємства та собівартістю продукції	12	4	2			6
Разом за змістовим модулем 2	62	20	10			32
<i>Усього годин</i>	90	28	14			48

ЗМІСТ КУРСУ ЗА ТЕМАМИ

Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ

Тема 1. Управлінський аналіз в системі управління підприємством.

Зміст теми: Визначення мети, основних понять, завдань управлінського аналізу. Роль управлінського аналізу в процесі управління підприємством. Особливості та принципи управлінського аналізу. Інструментарій (аналіз та синтез) управлінського аналізу. Організація та етапи проведення управлінського аналізу.

Тема 2. Метод та система прийомів управлінського аналізу.

Зміст теми: Метод управлінського аналізу та його характеристики. Види факторних систем та їх характеристики. Характеристика класичних методів детермінованого факторного аналізу. Методи експертної оцінки. Методи інтелектуального аналізу даних. Методи для стратегічного управління підприємством. Цифрові інновації у процесі управлінського аналізу

Тема 3. Організаційно-інформаційне забезпечення управлінського аналізу, його структура та форми подання результатів.

Зміст теми: Сутність інформації та джерела інформації для управлінського аналізу. Типи інформації для управлінського аналізу. Категорія, види інформації. Форми представлення результатів аналізу.

Тема 4. Управлінський аналіз у системі планування та прогнозування.

Зміст теми: Зв'язок прогнозування та планування в управлінні підприємством. Планування діяльності підприємства. Сутність і особливості планування. Класифікація видів планування для прийняття рішень та процес планування. Принципи планування в управлінні підприємством. Прогнозування як етап процесу прийняття рішень. Сутність, класифікація і значення прогнозування для прийняття рішень. Методичні прийоми прогнозування та етапи процесу прогнозування

Змістовий модуль 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Тема 5. Аналіз впливу зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію управлінських рішень.

Зміст теми: Основні поняття аналізу зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище організації прямого впливу мікросередовище. Зовнішнє середовище організації непрямого впливу макросередовище. Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища. Методи аналізу зовнішнього середовища Аналіз конкурентоспроможності підприємств.

Тема 6. Аналіз бізнес-процесів підприємства.

Зміст теми: Аналіз виконання плану та динаміки виробництва і реалізації продукції. Аналіз асортименту продукції. Аналіз якості виробництва. Аналіз ритмічності виробництва. Аналіз ділового партнерства у виробничій діяльності.

Тема 7. Аналіз управління трудовими ресурсами підприємств.

Зміст теми: Роль трудових ресурсів на сучасному підприємстві. Аналіз розміру, структури та змін у зайнятості. Аналіз використання робочого часу. Аналіз продуктивності праці. Аналіз фонду заробітної плати.

Тема 8. Аналіз забезпечення та використання матеріальними ресурсами.

Зміст теми: Завдання, джерела інформації та напрямки аналізу матеріальних ресурсів. Аналіз забезпеченості матеріальними ресурсами. Аналіз виконання договорів постачання. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів.

Тема 9. Аналіз управління витратами підприємства та собівартістю продукції .

Зміст теми: Завдання аналізу, інформаційне забезпечення та класифікація витрат. Аналіз загальних показників собівартості. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент управління витратами. Концепція функціонально-вартісного методу в контексті планування та прогнозування фінансово-виробничої діяльності підприємства.

ТЕМАТИКА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ ІЗ ЗАВДАННЯМИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ АТ СПИСОМ РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Тема 1. Управлінський аналіз в системі управління підприємством.

1. Мета, основні поняття, завдання управлінського аналізу
2. Управлінський аналіз - основа процесу управління
3. Особливості, принципи і етапи управлінського аналізу
4. Організація та етапи проведення управлінського аналізу.

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

Необхідно в таблиці 1. знайдіть відповідні тлумачення основних понять у правому стовпчику

Таблиця 1.

Принцип	Тлумачення
1. Об'єктивності і науковості	А. вивчення фінансово-господарської діяльності організації у взаємозв'язку з загальноекономічними явищами і процесами.
2. Урахування специфіки підприємства	Б. дослідження має проводитися на основі наукових досліджень і доведених методик, а його результати повинні бути неупередженими.
3. Оперативності	В. дозволяє з різних варіантів управлінських рішень вибрати саме те, яке в даний момент часу є найкращим для підприємства
4. Ранжування факторів	Г. досліджуваний об'єкт розглядається, як механізм, що складається з ряду елементів, пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем. Вивчення кожного

	об'єкта здійснюється з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх зв'язків його окремих елементів.
5. Комплексності	Д. постановка завдань певному порядку за ступенем важливості, значущості розв'язання яких приведе до можливості вирішення всіх інших питань.
6. Оптимальності	Ж. скорочення часу виконання робіт за рахунок кодування та автоматизації інформаційного забезпечення, підвищення якості інформації і методів аналізу.
7. Системності (системний підхід)	З. управлінське рішення, що приймається на основі висновків управлінського аналізу, повинно враховувати вид економічної діяльності досліджуваного підприємства.

1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 ;

Завдання 2.

Необхідно в таблиці 2. визначити порівнювальні показники та цілі порівняння, які при цьому досягаються .

Таблиця 2.

Порівнювальні показники	Цілі порівняння
Порівняння фактичних показників з нормативними	
	Для перевірки обґрунтованості планових показників
Порівняння фактичних показників з показниками минулих періодів	
	Для оцінки ступеня виконання плану
Порівняння різних варіантів управлінських рішень	
	Для пошуку резервів
Порівняння фактичних показників із даними про попит на продукцію	
	Для оцінки ефективності використання робочих ресурсів

Завдання 3.

З наведених господарських операцій виберіть ті, які можуть бути використати в процесі управлінського аналізу підприємства (бізнесу):

- Випуск продукції за звітний рік
- ТЗОВ «Весна» уклало угоду про придбання запасів.
- Придбання Власником підприємства меблів для своєї квартири.
- Відвантаження виготовленої фарби на склад підприємства із затримкою в 5 днів порівняно з нормами.
- Зменшення випуску продукції за звітний період порівняно з попереднім.
- Виплата працівникам заробітної плати.
- Оплата рахунку постачальника за отриману фарбу.
- Ухвалення загальними зборами акціонерів рішення визнати роботу Ради директорів задовільною.
- Видача грамот «За сумлінну працю» найкращим працівникам на підставі наказу керівника підприємства.
- Кількість днів відпрацьованих одним робітником за рік, днів
- Укладання угоди з покупцями на поставку продукції власного виробництва.
- Фактична продуктивність праці.

Перелік доповідей:

1. Зв'язок управлінського аналізу з економічними науками і галузями знань
2. Охарактеризуйте місце аналізу в системі наук та роль в управлінні діяльністю економічного суб'єкта.

3. Управлінський аналіз на основі методу BSC Збалансована система показників

4. Методи обґрунтування цін за видами продукції

5. Взаємозв'язок управлінського аналізу і обліку в процесі стратегічного управління підприємством

6. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством

7. Управлінський аналіз у системі менеджменту на підприємстві

Тема 2. Метод та система прийомів управлінського аналізу.

1. Економіко-математичні методи

2. Методи управлінського аналізу для прогнозування

3. Методи для стратегічного управління підприємством

4. Цифрові інновації у процесі управлінського аналізу

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

На підставі даних наведених у таблиці 1 і таблиці 2. Визначити найкращі підприємства серед однотипних підприємств використовуючи методи комплексної економічної оцінки методом сум і методом суми місць. Зробити висновки.

*Таблиця 1. Метод сум

Підприємство :	Виконання плану , %			Сума показників	Місце
	Випуск продукції	Продуктивність праці	Собівартість		
1	123,4	115,4,	104,6		
2	100,6	98,5	91,3		

3	140,1	114,9	107,2		
4	98,3	98,7	112,3		
5	87,5	95,3	94,5		
6	114,8	101,5	110,3		
7	110,0	95,6	85,6		
8	85,4	102,5	113,8		

*Таблиця 2. Метод суми місць

Підприємс тво	Випуск продукції		Продуктивніст ь праці		Собівартість		Сум а міс ць	Результ ат (місце)
	%	міс це	%	міс це	%	міс це		
1	123,4		115,4,		104,6			
2	100,6		98,5		91,3			
3	140,1		114,9		107,2			
4	98,3		98,7		112,3			
5	87,5		95,3		94,5			
6	114,8		101,5		110,3			
7	110,0		95,6		85,6			
8	8	8	10		11			
	5,4		2,5		3,8			

Завдання 2.

На підставі даних у таблиці 3. визначити вплив на зміну обсягів виробництва таких факторів: зміна чисельності робітників, зміна тривалості робочого часу одного зайнятого робітника та зміна середньої продуктивності праці одного робітника за годину, використовуючи методи: ланцюгових підстановок; абсолютних різниць; відносних різниць. Зробити висновки.

*Таблиця 3. Дані підприємства

Показники	Період 1	Період 2	Відхилення	Динаміка
Обсяг виробництва (грн.)	3600000	4769280		
Чисельність робітників (осіб)	300	345		
Час роботи (годин)	360000	397440		
Час роботи одного зайнятого робітника (годин)				

Продуктивність праці одного робітника за годину (грн)				
---	--	--	--	--

Завдання 3.

Використовуючи дані Таблиці 4. провести факторний аналіз прибутку підприємства від реалізації продукції.

*Таблиця 4. Дані підприємства

Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	Динаміка
Обсяг реалізації, од.	570	485		
Ціна за од. продукції, грн	500	520		
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	280	310		
Постійні витрати, грн	68400	67900		
Прибуток від реалізації продукції, грн.	57000	33950		

* умовні дані

Перелік доповідей:

1. Резерви і шляхи досягнення підвищення ефективності підприємницької діяльності.
2. Проблемні питання класифікації прийомів економічного аналізу.
3. Аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень
4. Моделі управлінських рішень і область їх застосування
5. Особливості та переваги організації аналізу в умовах комп'ютерної обробки інформації

Тема 3. Організаційно-інформаційне забезпечення управлінського аналізу, його структура та форми подання результатів.

1. Сутність інформації та джерела інформації для управлінського аналізу.
2. Типи інформації для управлінського аналізу.
3. Категорія, види інформації.
4. Форми представлення результатів аналізу

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

На основі річної Фінансової звітності та Приміток до річної фінансової звітності визначити джерела інформації для проведення аналізу доходів підприємства за видами діяльності. Результати подати у вигляді таблиці (табл.1).

Таблиця 1.

Об'єкт аналізу	Інформаційні джерела (назва документа, графа, порядковий номер)	Характеристика інформації

Завдання 2.

На основі річної Фінансової звітності та Приміток до річної фінансової звітності визначити джерела інформації для проведення аналізу власного капіталу підприємства за видами діяльності. Результати подати у вигляді таблиці (табл.2).

Таблиця 2.

Об'єкт аналізу	Інформаційні джерела (назва документа, графа, порядковий номер)	Характеристика інформації

Завдання 3.

На основі річної Фінансової звітності та Приміток до річної фінансової звітності визначити джерела інформації для проведення аналізу грошових коштів підприємства за видами діяльності. Результати подати у вигляді таблиці (табл.3).

Таблиця 3.

Об'єкт аналізу	Інформаційні джерела (назва документа, графа, порядковий номер)	Характеристика інформації

Перелік доповідей:

1. Особливості та переваги організації аналізу в умовах комп'ютерної обробки інформації
2. Управлінські інформаційні системами — системи підтримки рішень
3. Інформаційне забезпечення як складова управлінської діяльності.

Тема 4. Управлінський аналіз у системі планування та прогнозування

1. Зв'язок прогнозування та планування в управлінні підприємством
2. Планування діяльності підприємства

2.1. Сутність і особливості планування

2.2. Класифікація видів планування для прийняття рішень та процес планування

2.3. Принципи планування в управлінні підприємством

3. Прогнозування як етап процесу прийняття рішень

3.1. Сутність, класифікація і значення прогнозування для прийняття рішень

3.2. Методичні прийоми прогнозування та етапи процесу прогнозування

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

Визначте інформаційні потреби, які необхідні для складання економічного прогнозу на найближчий рік діяльності підприємств різних видів діяльності:

1. Промислові підприємства
2. Торговельні підприємства
3. Підприємства ресторанного бізнесу
4. Підприємства капітального будівництва
5. Автотранспортні підприємств

Завдання 2.

Експертами підприємства розроблений прогноз про фінансовий стан. По результатах зроблений висновок про стійку вірогідність банкрутства протягом трьох місяців. Прогноз якісний, оскільки виконаний фахівцями на максимально повній і достовірній інформації про діяльність підприємства. Керівництво підприємства вирішує не допустити банкрутства і робить всі можливі заходи для покращення фінансово-економічного стану підприємства.

Це дало можливість уникнути банкрутства. Зробіть характеристику відповідності прогнозу принципам якості, достовірності, корисності, своєчасності.

Завдання 3.

Підприємство «Фабрика морозива» займається виробництвом та продажем морозива. З наближенням літнього сезону, підприємство хоче спрогнозувати обсяги продажів, щоб належним чином підготуватися і забезпечити достатню кількість продукції на складі. Підприємство має дані про продажі морозива за останні три літні сезони. Дані включають місячні обсяги продажів за червень, липень і серпень*.

Місяць	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Червень	3000	3500	4000
Липень	4500	5000	5500
Серпень	4000	4500	5000

Керівництво підприємство «Фабрика морозива» має прийняти рішення щодо планування виробництва морозива на літо 4 року. Необхідно спрогнозувати обсяги продажів на червень, липень і серпень.

Які методи прогнозування можна використовувати для оцінки продажів на літо 4 року?

Як оцінити тренд в обсягах продажів за останні три роки?

Яке рішення прийняти щодо планування виробництва на червень, липень і серпень 4 року?

* Джерело: умовні дані

Перелік доповідей:

1. Нормативно-правова база організації планування на підприємстві.

2. Автоматизація планування на підприємстві.
3. Програмне забезпечення для прогнозування.
4. Планування діяльності з покращення бізнес-процесів

Змістовий модуль 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

Тема 5. Аналіз впливу зовнішнього середовища підприємства на розробку та реалізацію управлінських рішень.

1. Основні поняття і положення аналізу зовнішнього середовища
2. Фактори зовнішнього середовища
3. Методика аналізу зовнішнього середовища

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.*

Провести SWOT-аналіз на прикладі діяльності вітчизняного підприємства.

Умова:

Зовнішнє середовище характеризується наступними факторами:

1. Підвищення попиту на продукцію/послугу
2. Підвищення рівня цін на продукцію/послугу
3. Активізація профспілок з метою підвищення рівня заробітної плати
4. Поява нових ринків збуту
5. Поява товарів/послуг -замінників

6. Диверсифікація конкурентів
7. Підвищення цін на сировину
8. Поява нових технологій у конкурентів

Внутрішнє середовище характеризується факторами (в балах надано експертну оцінку впливу):

1. Технічний досвід у виробництві даної продукції/послуги
2. Недостатній розвиток сервісу та нецінових методів конкуренції
3. Неефективна система управління
4. Кваліфікований персонал
5. Розгорнута мережа збуту
6. Передові технології
7. Повільне оновлення асортименту
8. Низький асортимент продукції/послуг

Зробити висновки.

Завдання 2.*

Провести PEST-аналіз на прикладі підприємства (на вибір студента), яке здійснює свою діяльність на території України. Зробити висновки щодо впливу зовнішнього середовища на це підприємство.

*** оформити у вигляді презентації у MS PowerPoint**

Перелік доповідей:

1. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища.
- 2.. Умови передбачення майбутнього зовнішнього середовища.
3. Оцінка рівня нестабільності факторів зовнішнього середовища.
4. Вплив нестабільності зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Тема 6. Аналіз бізнес-процесів підприємства.

1. Аналіз виконання плану та динаміки виробництва і реалізації продукції.
2. Аналіз асортименту продукції.
3. Аналіз якості виробництва.
4. Аналіз ритмічності виробництва.
5. Аналіз ділового партнерства у виробничій діяльності.

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

Здійснити аналіз асортименту і структури виробництва продукції.

Таблиця 1. Випуск продукції за асортиментом. Зробіть висновки. *

Виріб	Випуск продукції, грн		Виконання плану	Зараховується у виконання плану, грн	Ціна виробу, грн
А	400000	380000			500
В	125000	118000			600
С	525000	540000			700
Д	130000	148000			780
Разом	1180000	1186000			

Завдання 2.

Обчисліть вплив змін якості виготовленої продукції на вартість виготовленої продукції за чистими відпускними цінами, використовуючи дані таблиці 2. Зробіть висновки. *

Таблиця 2. Обсяг виробництва та вартість з урахуванням сортності.

Сорт	За планом		Фактично		Виконання плану, %
	Кількість виробів, шт.	Сума, грн.	Кількість виробів, шт.	Сума, грн.	
I	630	6300	730	7300	115,9
II	180	1620	150	1350	83,3
III	90	720	120	960	133,3
Разом	900	8640	1000	9610	111,2

Завдання 3.

Два підприємства-конкуренти реалізували однотипну продукцію на окремих ринках, наведені в таблиці 3. Використовуючи структуру та показники динаміки, оцініть становище окремих підприємств на ринку. Зробіть висновки.*

Таблиця 3. Дані підприємств. Продаж за видами продукції, в грн

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Підприємство А:	3250000	3450000	3650000
в тому числі, продукція К	1880000	1800000	1750000
продукція Л	1220000	1400000	1680000
продукція М	150000	250000	220000
Підприємство Б:	11200000	13320000	15400000
в тому числі, продукція К	8100000	10200000	12500000
продукція Л	2920000	3000000	2720000
продукція М	180000	120000	180000

*Джерело : умовні дані

Перелік доповідей:

1. Досвід міжнародних компаній у вдосконаленні бізнес-процесів
2. Планування діяльності з покращення бізнес-процесів
3. Сутність управління підприємством та його функції, способи та прийоми управлінської діагностики.

4. Сутність управлінської діагностики, напрями управлінського діагностування.

5. Підприємство як цілісний майновий комплекс.

Тема 7. Аналіз управління трудовими ресурсами підприємств.

1. Роль трудових ресурсів на сучасному підприємстві.

2. Аналіз розміру, структури та змін у зайнятості.

3. Аналіз використання робочого часу.

4. Аналіз продуктивності праці.

5. Аналіз фонду заробітної плати

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

Використовуючи дані, наведені в таблиці 1. оцініть зміни рівня та структури зайнятості. Зробіть висновки. *

Таблиця 1. Виробництво та зайнятість

№	Показники	Період 1	Період 2	Період 3
1	Виробництво , в тонах	5680	7334	9025
2	Загальна зайнятість (осіб)	1300	1702	2096
	в тому числі: а) робітники	1007	1382	1777
	б) інженерно-технічні працівники	151	168	206
	в) працівники адміністрації підприємства	72	80	78
	г) інші працівники	70	72	35

Завдання 2.

Оцініть зміну рівня кваліфікації працівників, використовуючи інформацію, наведену в таблиці 1. та зробіть висновки. *

Таблиця 2. Зайнятість та її структура

№	Показники	Рік 1	Рік 2	Рік 3
1	Загальна зайнятість (осіб)	500	520	525
	з них: а) з вищою освітою	40	42	45
	б) з середньою освітою	150	165	165
	в) з професійно-технічною освітою	280	295	300
	г) з початковою освітою	30	18	15
2	Досвід роботи: а) до 5 років	230	238	240
	б) від 6 до 10 років	102	112	104
	в) від 11 до 15 років	98	99	97
	г) від 16 до 20 років	40	41	49
	д) від 21 до 25 років	30	30	35

Завдання 3.

Число робітників у базовому періоді 200, у звітному – 240 чол. Річна продуктивність праці, відповідно, 4000 грн. і 6000 грн / чол. Визначити обсяги виробництва в обох періодах та вплив факторів на їх зміни.*

Завдання 4.

Установіть відповідність між порядком розрахунку економічних показників, що характеризують стан, рух та ефективність використання трудових ресурсів

підприємства:

- | | |
|--|---|
| 1. трудомісткість | А. Відношення чисельності працівників, які вибули до середньоспискової чисельності. |
| 2. продуктивність | Б. Відношення прийнятих працівників, до середньоспискової чисельності працюючих за той же період. |
| 3. коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення) | В. Кількість часу, що витрачається на виготовлення одиниці продукції. |
| 4. коефіцієнт обороту з приймання | Г. Відношення прийнятих працівників, до середньоспискової чисельності працюючих за той же період. |

5. коефіцієнт плинності Д. Відношення чисельності працівників, які вибули за період (за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни), до середньоспискової чисельності працюючих.

*Джерело : умовні дані

Перелік доповідей:

1. Персонал як суб`єкт і об`єкт управління
2. Аналіз системи мотивації на підприємстві.
3. Оцінка якісного складу робочої сили. Розрахунок показників продуктивності праці.
4. Визначення показників руху робочої сили.
5. Аналіз інноваційного потенціалу працівників підприємства.
6. Сучасний ринок праці в Україні: тенденції та прогнози.

Тема 8. Аналіз забезпечення та використання матеріальними ресурсами

1. Завдання, джерела інформації та напрямки аналізу матеріальних ресурсів.
2. Аналіз забезпеченості матеріальними ресурсами.
3. Аналіз виконання договорів постачання.
4. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів.

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

За даними таблиці 1 провести факторний аналіз зміни використання матеріальних ресурсів. Зробити висновки. *

Таблиця 1. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів

Показник	План	Фактично	Абсолютна зміна	Виконання плану %
1. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн	6953,0	8994,0		
2. Матеріальні витрати на виробництво продукції, тис. грн	743,7	954,0		
3. Собівартість виготовленої продукції, тис. грн	6297,0	8103,0		
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6283,2	8229		
5. Виробничі матеріальні запаси, тис. грн	115,3	102,1		
6. Матеріалоємність, грн. (p2:p1)				
7. Матеріаловіддача, грн. (p1:p2)				
8. Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, % (p2:p3)·100				
9. Оборотність виробничих матеріальних запасів, разів (p4:p5)				
10. Тривалість одного обороту виробничих матеріальних запасів (360:p9), дні				

Завдання 2.

Промислове підприємство планує випуск продукції загальною вартістю 75600 тис. грн. при матеріальних витратах 34000 тис. грн.

Темп росту запланованих показників на кінець року становить відповідно 110% и 106%.

Визначте запланований та досягнутий рівень матеріаловіддачі. Розрахуйте величину впливу зміни рівня матеріаловіддачі та матеріальних витрат на випуск продукції методом відносних різниць. Зробити висновки. *

Завдання 3.

За даними підприємства необхідно: - визначити матеріаломісткість (результативний показник); - виявити вплив факторів на зміну результативного показника. Зробити висновки.

Валова продукція у порівняльних цінах: за планом - 29950,80 грн. фактично - 29820,32 грн. Обсяг виробництва: за планом - 725 шт. фактично – 736 шт. Норма витрат матеріалів на одиницю продукції: за планом - 1,8 кг. фактично - 1,7 кг. Ціна за 1 кг матеріалів: за планом - 20,3 кг. фактично - 18,6 кг. *

*Джерело : умовні дані

Перелік доповідей:

1. Аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами як ресурсне

забезпечення виробничої програми.

2. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів як ресурсне забезпечення виробничої програми.

9. Аналіз управління витратами підприємства та собівартістю продукції .

1. Завдання аналізу, інформаційне забезпечення та класифікація витрат.

2. Аналіз загальних показників собівартості.

3. Функціонально-вартісний аналіз як інструмент управління витратами.

4. Функціонально-вартісний аналіз планування та прогнозування фінансово-виробничої діяльності підприємства.

Завдання для самостійної роботи

Практичні завдання

Завдання 1.

За даними таблиці 1 про використання сировини на випуск виробу «ХХ» за місяць, підприємством «В», провести аналіз впливу факторів на випуск виробу «ХХ». Зробити висновки.*

Таблиця 1. Дані про продукцію підприємства

Показники	Початок періоду	Кінець періоду
Кількість заготовленої сировини, кг.	125	130
Зміна залишків, що переходять з періоду в період, кг.	+20	-4
Відходи сировини, кг.	1,5	1,7
Витрати сировини на виробництво продукції, кг.	103,5	132,3
Витрати сировини на виробництво одиниці продукції, кг.	0,086	0,085
Кількість випущеної продукції, шт.	1200	1550

Завдання 2.

За даними таблиці 2. собівартості продукції підприємства за звітний рік: Провести аналіз впливу факторів на зміну собівартості продукції «А», «В», «С» методом ланцюгової підстановки. Зробити висновки. *

Таблиця 2. Дані про продукцію підприємства

Показники	Продукція А	Продукція В	Продукція С
-----------	-------------	-------------	-------------

	За планом	Фактично	За планом	Фактично	За планом	Фактично
Обсяг випуску продукції	65000	68000	32000	32500	63500	66200
Постійні витрати, продукції	325000	290000	128000	124000	880000	910000
Змінні витрати на одиницю продукції	7,5	8	6,5	7	25	25,5

*Джерело : умовні дані

Перелік доповідей:

1. Оптимізація витрат підприємства – як спосіб підвищення ефективності діяльності підприємства.
2. Дослідження та розрахунок резервів зниження собівартості продукції

ІНДИВІДУАЛЬНЕ НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНЕ ЗАВДАННЯ

Тематика індивідуального завдання - «Бенчмаркінг як інструмент управлінського аналізу та прийняття рішень на підприємстві»

Основна частина завдання має складатися із двох розділів:

Перший розділ має відображати інформацію щодо діяльності обраного підприємства, для проведення бенчмаркінгу (на вибір: стратегія бізнесу; стратегія маркетингу; управління персоналом; оптимізація бізнес-процесів)

Другий розділ має бути присвячений еталонному порівнянню (виконання бенчмаркінгу). Необхідно подати інформацію про підприємство-еталон, а саме, що обрано для порівняння (стратегій бізнесу; стратегія маркетингу; управління персоналом; оптимізація бізнес-процесів) обґрунтувати свій вибір. Завдання обов'язково повинно містити: переваги і недоліки та принципи впровадження стратегії в діяльність підприємства. Результати дослідження оформити у вигляді звіту та презентації **MS PowerPoint**

Джерела інформації: сайт базового підприємства, сайти систематизованої інформації про діяльність вітчизняних підприємств (зокрема, smida.gov.ua), сайт Державного комітету статистики (www.ukrstat.gov.ua), галузеві сайти, сайти підприємств-конкурентів, засоби масової інформації.

Загальні вимоги до виконання індивідуального завдання:

Оформлення та захист завдання є елементом індивідуальної роботи з дисциплін фахового спрямування рекомендоване для студентів денної форми навчання напряму підготовки «Облік і оподаткування». Написання індивідуального завдання вчить студентів використовувати літературні джерела, працювати із спеціальною літературою, орієнтує на впровадження теоретичних і практичних знань з аналізу у професійну діяльність, сприяє розвитку самостійного мислення студентів.

Індивідуальне завдання з предмету «Управлінський аналіз і прогнозування» оформляється студентами на аркушах формату А4 (210x297 мм) із використанням ПК. Текст письмової роботи слід писати тільки на одній сторінці стандартного аркуша та розміщувати таким чином, щоб залишалися поля: з лівого боку - 25 мм, з правого - 10 мм, зверху - 20 мм, знизу - 20 мм.

Шаблон - нормальний (Normal). Основний текст набирають шрифтом (Times New Roman) нормального накреслення (Normal) розміром 14 pt зміжрядковим інтервалом 1,5. Вирівнювання основного тексту по ширині аркуша. Абзац - 1,25.

Номери сторінок проставляються у верхньому правому кутку без крапки вкінці арабськими цифрами.

Титульний аркуш вважається першою сторінкою і номер на ньому не ставиться. На титульному аркуші слід вказати назву вузу, факультету, групи, прізвище, ім'я, по-батькові студента, а також тему реферату і назву предмету, з якого виконується робота.

Індивідуальне завдання повинне мати чітку і логічну структуру, складовими частинами якої є вступ, основна частина та висновки. Усі структурні елементи треба розпочинати з нової сторінки.

Індивідуальне завдання має містити такі структурні елементи: - титульний аркуш,

- зміст,
- перелік умовних позначень (при потребі),
- вступ,
- основна частина,
- висновки,
- список використаних джерел, - додатки (за наявності).

До змісту реферату ставляться такі вимоги:

- системність, послідовність і конкретність викладення матеріалу;
- виділення в тексті окремих абзаців, адже занадто громіздке речення і великі фрагменти не сприяють його розумінню;
- завершеність викладення кожної думки; - виключення повторень.

Зміст реферату треба викладати відповідно до плану, стисло, лаконічно, не припускаючи повторень та непотрібних відступів від теми. Усі наведені в тексті цитати та цифровий матеріал потрібно супроводжувати посиланнями на відповідні джерела.

Робота подається не пізніше ніж за 1 тиждень до заліку в електронному вигляді (звіт та презентація).

Оцінка за Індивідуальне завдання є обов'язковою складовою підсумкової оцінки з навчальної дисципліни.

РОЗПОДІЛ БАЛІВ ВМЕЖАХ КУРСУ

Оцінювання проводиться за 100-бальною шкалою. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:

- практичні/самостійні: 40% семестрової оцінки; максимальна кількість балів 40.

- контрольні заміри (модулі): 40% семестрової оцінки; максимальна кількість балів 40.

- підсумковий контроль: 20% семестрової оцінки; максимальна кількість балів 20.

Підсумкова максимальна кількість балів - 100.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для курсового (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
81-89	B	добре	
71-80	C		
61-70	D	задовільно	
51-60	E		
35-49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 16.07.1999 р. №996 (зі змінами та доповненнями)

URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/go/996-14>.

2. Гамкало О. Б., Демків Х. С. *Методи та прийоми економічного аналізу в процесі управління екологічною безпекою підприємства. Ефективна економіка.* 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9535> (дата звернення: 08.02.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.77

3. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній Г. *Економічний аналіз : навч. посібник.* Київ: Знання, 2008. 487с.

4. Гайдаєнко О.М., Шевчук Н.С. *Управлінський аналіз: навч. посібник.* Одеса, 2015. 151 с

5. Грабовецький, Б.Є. *Планування та економічне прогнозування: навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький.* – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 66с.

6. Парасій-Вергуненко І. М. *Аналіз господарської діяльності [Електронний ресурс] : підручник / І. М. Парасій-Вергуненко ; за ред. Л. М. Кіндрацької.* — К. : КНЕУ, 2016. — 629с. ISBN 978-966-926-095-6с

7. Нападовська Л.В. *Управлінський облік : підруч. / Л.В. Нападовська.* – 2-ге вид., доопрац та допов. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 648 с.

8. Дем'янюк І.В. *Управлінський аналіз в системі управління: ідентифікація та види аналізу / І. В. Дем'янюк // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації.* – 2016. – Вип. 1. – С. 38–45 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2016_1_8.

9. Дем'янюк І.В. *Управлінський аналіз як функція управління підприємницької діяльності / І.В. Дем'янюк // Регіональна бізнес-економіка та управління.* – 2014. – № 2. – С. 66–71 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2014_2_11.

10. Рилєєв С.В. *Управлінський аналіз в обліково-аналітичному комплексі сільськогосподарських підприємств / С.В. Рилєєв // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія : Економічні науки.* – 2017. – Вип. 1–2. – С. 372–383 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2017_1-2_39.

11. Сіменко І. *Управлінський аналіз: лексико-семантична оцінка сутності поняття / І.Сіменко // Бухгалтерський облік і аудит.* – 2011. – № 9. – С. 45–49 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/boai_2011_9_9

12. Мних Є. В. *Економічний аналіз : підручник.* Київ : Знання, 2011. 630 с.

13. Мельник Т.Ю., Прогнозування соціально-економічних явищ як інструмент обґрунтування управлінських рішень. URL: <Downloads/137126-294915-1-PB.pdf>

14. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : Навч. посібник. – Київ: ЦНЛ, 2003. – 188 с.

15. Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програми соціально-економічного розвитку України” № 1602-III від 23 березня 2000 року.

16. Бурденюк Т.Г. Сутність стратегічного аналізу та його роль в системі менеджменту підприємства. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/5387/1/>.pdf (дата звернення: 20.09.2019).

17. Мулик Т. О., Томчук О. Ф., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/22675.pdf> (2019-12-12)

18. Томчук О. Ф. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи / О. Ф. Томчук // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 5(2). - С. 133-142. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_5%282%29__21

19. Корінько, М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : [моногр.] / М.Д. Корінько - К.: ІВЦ Держкомстату України, 2017. - 429 с.

20. Кожанова, Є. П. Економічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / Є.П. Кожанова [и др.] ; Харківський національний економічний унт. - 3-є вид., допр. і доп. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2019. - 344 с. - ISBN 978-966-392-241-6.

21. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

22. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. — К.: Всеуито, Наукова думка 2001. — 242 с.

23. Гамкало О. Б., Демків Х. С. Цифрові інновації для ефективного управлінського аналізу в контексті трансформації бізнесу. Статистика України. 2023. No 2. Doi: 10.31767/su.2(101)2023.02.

24. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз господарської діяльності: підручник. К. КНЕУ. 2016. 629 с.

25. Адлер О.О., Лесько О.Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 114 с.

Інформаційні ресурси:

<http://www.rada.gov.ua> – Верховна Рада України

<http://www.minfin.gov.ua> – Міністерство фінансів України

<http://www.ukrstat.gov.ua> – Державний комітет статистики України

<http://www.nbuv.gov.ua> – Національна бібліотека України ім. Вернадського

<http://www.lsl.lviv.ua> – Львівська національна наукова бібліотека ім. В.Стефаника НАНУ