

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВСП «ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОНТУ»

Спеціальність 051  
«Економіка»  
Група 2БЕП - 33

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеню першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Бізнес-діагностика діяльності підприємства ТОВ «Комо  
Україна»»

Проектний матеріал складається з пояснювальної записки на 83 сторінках та ілюстративного матеріалу

Здобувач освіти \_\_\_\_\_ (Запісочна А.А.)

Керівник \_\_\_\_\_ (Шимко О.В.)

**До захисту допущений**

6.0 Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ (Коваленко Т.С.)

Завідуючий відділенням \_\_\_\_\_ (Воронкова Ю.В.)

Захист « 20 » червня 20 24 р. Протокол АК № 1

Оцінка АК 85

Секретар АК \_\_\_\_\_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВСП «ОДЕСЬКИЙ ТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОНТУ»**

*Відділення економічне*  
*Кафедра Економіки*  
*Освітньо - професійна програма «Економіка»*  
*Спеціальність 051 «Економіка»*  
*Форма навчання денна*

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**  
Заст. дир. з НВР Беркань І.В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**

Здобувачу освіти Записочна Анастасія Андріївна

Тема кваліфікаційної роботи: «Бізнес-діагностика діяльності підприємства ТОВ «Комо Україна»»

1. Затверджена наказом по коледжу № 244-А2-08 від «02» 11 2023р.
2. Термін подання здобувачем освіти закінченої роботи «12» 06 2024р.
3. Вихідні дані до роботи: характеристика підприємства, на матеріалах якого виконується робота, річні звіти, статистична та фінансова звітність, плани розвитку підприємства.
4. Зміст роботи (перелік питань, що підлягають розгляду):

Вступ

Розділ 1. Теоретичне обґрунтування бізнес-діагностики на промисловому підприємстві

Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Комо Україна»

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Комо Україна»

Висновки

Список використаної літератури

Додатки


5. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (вчене звання, ППП)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв


7. Дата видачі завдання – «02» 11 2023 р.

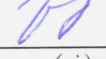
Керівник  (Шимко О.В)

Завдання прийняв до виконання  (Записочна А.А.)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи
1.	Вибір і затвердження теми, оформлення бланка завдання кваліфікаційної роботи	05.10.23
2.	Розробка календарного плану виконання етапів роботи	06.10 - 12.10.23
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи	13.10 – 27.10.23
4.	Написання вступу до роботи	28.10 – 19.11.23
5.	Підготовка теоретичної частини роботи	22.11.23 – 18.02.24
6.	Виконання аналітичної частини роботи	21.02 – 20.05.24
7.	Написання висновків та пропозицій	23.05 – 03.06.24
8.	Складання списку використаної літератури	06.06 – 10.06.24
9.	Оформлення роботи і подання керівнику	13.06 – 16.06.24
10.	Підготовка доповіді та презентації до захисту роботи	17.06 - 19.06.24
11.	Захист роботи	20.06.24

Здобувач освіти  (Записочна А.А.)  
(підпис)

Керівник роботи  (Шимко О.В)  
(підпис)

**АНОТАЦІЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра Записочної Анастасії Андріївни**  
**на тему: «Бізнес-діагностика діяльності підприємства ТОВ «Комо**  
**Україна»»**

Кваліфікаційна робота містить 86 сторінок, 20 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 41 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз, систематизація та узагальнення теоретико-методичних основ бізнес-діагностики діяльності підприємства, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення та поліпшення діяльності ТОВ «Комо Україна».

Об'єктами дослідження є фінансовий стан, виробнича діяльність, маркетинг, організаційна структура, інновації, зовнішнє середовище та стратегічний розвиток підприємства ТОВ «Комо Україна».

Предметом дослідження виступають методи, інструменти та процеси аналізу, оцінки та контролю діяльності підприємства для виявлення проблем і визначення шляхів їх вирішення, а також для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Завдання кваліфікаційної роботи включають аналіз фінансового стану, оцінку виробничої ефективності, вивчення зовнішнього середовища, розробку стратегічних рекомендацій, виявлення проблем та пропозиції щодо їх вирішення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Комо Україна».

За результатами виконаної роботи сформульовані висновки та пропозиції щодо заходів, які допоможуть підвищити ефективність діяльності підприємства.

Одержані результати та висновки можуть бути використані на підприємстві для вдосконалення загальної виробничої діяльності підприємства ТОВ «Комо Україна».

Рік виконання роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
<b>Розділ I. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ</b>	<b>8</b>
1.1. Теоретичні аспекти бізнес-діагностики	8
1.2. Аналіз основних підходів до бізнес-діагностики	13
1.3. Етапи проведення бізнес-діагностики на підприємстві	17
1.4. Методика проведення бізнес-діагностики	22
<i>Висновок до розділу 1</i>	<i>35</i>
<b>РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМО УКРАЇНА»</b>	<b>37</b>
2.1. Історія та опис діяльності ТОВ «Комо Україна»	37
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Комо Україна»	42
2.3. Діагностика господарської діяльності ТОВ «Комо Україна»	47
<i>Висновок до розділу 2</i>	<i>72</i>
<b>Розділ III. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМО УКРАЇНА»</b>	<b>73</b>
<b>ВИСНОВОК</b>	<b>81</b>
<b>Список використаної літератури</b>	<b>83</b>

Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата							
		Записочна А.			Бізнес-діагностика підприємства ТОВ «Комо Україна»						
Розроб.		Шимко О. В.									
Перевір.											
Реценз.											
Н. Контр.											
Затверд.											
					<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">Літ.</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">Арк.</td> <td style="width: 70%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">85</td> <td style="text-align: center;">ВСП «ОТФК ОНТУ»</td> </tr> </table>	Літ.	Арк.		5	85	ВСП «ОТФК ОНТУ»
Літ.	Арк.										
5	85	ВСП «ОТФК ОНТУ»									

## ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. По-перше, в сучасних умовах швидкої мінливості економічного середовища підприємства зазнають постійного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, таких як зміни в законодавстві, технологічні інновації, конкуренція та інші. Бізнес-діагностика допомагає підприємствам зрозуміти їхню поточну ситуацію, виявити проблемні моменти та можливості для вдосконалення.

По-друге, в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції важливо мати об'єктивну оцінку ефективності власної діяльності порівняно з конкурентами. Бізнес-діагностика надає можливість порівняльного аналізу з іншими підприємствами та визначення стратегічних переваг.

Крім того, в умовах швидко мінливого ринкового середовища важливо мати здатність адаптуватися до нових умов. Бізнес-діагностика допомагає виявити потенційні ризики та визначити шляхи їхнього уникнення або зменшення.

Отже, актуальність теми бізнес-діагностики діяльності підприємства полягає в її спроможності забезпечити підприємствам необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, забезпечити конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування сутності бізнес-діагностики діяльності підприємства і розробка пропозицій щодо удосконалення роботи ТОВ «Комо Україна».

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи сутності, значення, основних показників та методів проведення бізнес-діагностики діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Комо Україна»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- розробити шляхи удосконалення діяльності ТОВ «Комо Україна».

						Арк.
						6
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Об'єктом дослідження є ТОВ «Кома Україна».

Предметом дослідження є шляхи удосконалення всіх напрямків діяльності підприємства ТОВ «Кома Україна».

Методи дослідження. В ході дослідження використовувалися такі методи, як: аналіз, синтез, класифікація, систематизація, узагальнення економічної та методичної літератури, підручників, навчальних посібників, наукових видань з проблем дослідження, які дозволили обґрунтувати теоретичні основи (сутність, особливості, класифікацію, методи та принципи) забезпечення ефективної діагностики діяльності ТОВ «Кома Україна».

Структурно робота складається з трьох розділів, в кожному із яких послідовно вирішуються поставлені завдання. В кінці роботи наведено висновки та пропозиції, що ґрунтуються на проведеному дослідженні, подано список використаної літератури.

						Арк.
						7
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

# РОЗДІ І

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Теоретичні аспекти бізнес-діагностики

Діагностика – визначення стану об’єкта, предмета, явища або процесу управління через реалізацію комплексу процедур, визначення слабких ланок та «вузьких місць».

Діагностика — це процес розпізнання і визначення як позитивних, так і негативних (кризових) явищ у діяльності підприємства на основі помічених локальних змін, встановлених залежностей, а також особливо помітних явищ поточної підприємницької діяльності.

Бізнес-діагностика - це систематичний аналіз усіх аспектів функціонування підприємства з метою виявлення його сильних та слабких сторін, а також можливостей для подальшого розвитку. Цей процес включає в себе збір та аналіз різноманітної інформації про фінансовий стан, ринкову позицію, ефективність виробничих процесів, управлінську діяльність та інші аспекти підприємства.

Об’єкт бізнес-діагностики підприємства включає в себе комплексний аналіз всіх аспектів його діяльності з метою забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей. Цей аналіз охоплює різноманітні сфери, включаючи фінансовий, виробничий, маркетинговий, кадровий, стратегічний та організаційний аспекти діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз включає в себе оцінку фінансового стану підприємства, аналіз фінансових звітів та ідентифікацію фінансових ризиків. Виробничий аналіз спрямований на оцінку ефективності виробничих процесів, використання ресурсів та якості продукції. Маркетинговий аналіз допомагає визначити ринкові можливості, конкурентні переваги та стратегії просування продукції на ринок.

						Арк.
						8
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Крім того, бізнес-діагностика включає в себе аналіз кадрового потенціалу підприємства, визначення рівня мотивації працівників та ефективності управління персоналом. Стратегічний аналіз допомагає визначити стратегічні цілі та напрямки розвитку підприємства, а також оцінити конкурентну ситуацію на ринку та можливості для інновацій.

Організаційний аналіз включає в себе оцінку організаційної структури та управлінських процесів підприємства, визначення оптимального розподілу функцій та відповідальності. Важливим аспектом бізнес-діагностики є також аналіз зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Узагальнюючи, об'єкт бізнес-діагностики підприємства складається з різноманітних аспектів, які взаємодіють між собою та впливають на успішність його функціонування. Аналіз цих аспектів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.

Предметом бізнес-діагностики підприємства є вивчення його внутрішньої та зовнішньої діяльності з усіма її аспектами. Це як ретельний аналіз фінансового стану, де вони докладно розглядають кожен цифру, кожен витрату та прибуток, щоб зрозуміти, як гроші рухаються у підприємстві. Це як вивчення виробничих процесів, де вони пильно слідкують за кожним етапом виробництва, кожним обладнанням та ресурсами, щоб забезпечити максимальну продуктивність і якість продукції. Це як аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища, де вони вивчають потреби споживачів, стратегії конкурентів і можливості для власного росту.

Бізнес-діагностика також включає в себе оцінку управлінської діяльності та організаційної ефективності, де вони аналізують структуру управління, процеси прийняття рішень та розподіл відповідальності. Вона враховує і екологічні аспекти, де вони оцінюють вплив діяльності

						Арк.
						9
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

підприємства на навколишнє середовище та розробляють стратегії для його збереження та покращення.

Все це разом створює повний образ функціонування підприємства, який дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, уникати ризиків і ефективно розвиватися в динамічному бізнес-середовищі. Бізнес-діагностика — це як мапа, що вказує напрямом у складному лабіринті, де кожен крок має значення, а кожне рішення впливає на кінцевий результат.

Бізнес-діагностика може бути розглянута як аналітичний процес, що ґрунтується на систематичному зборі, аналізі та інтерпретації інформації про всі аспекти функціонування підприємства. Вона охоплює не лише фінансовий аспект, а й економічний, соціальний, технологічний та інші сфери діяльності. Бізнес-діагностика прагне розкрити всі аспекти підприємницької діяльності, які можуть впливати на результативність та стабільність підприємства.

Цей процес відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності, конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Розглянемо детальніше ключові аспекти значення бізнес-діагностики:

1. **Виявлення проблем та можливостей:** Бізнес-діагностика дозволяє ідентифікувати проблеми, які можуть гальмувати розвиток підприємства, а також виявляти потенційні можливості для покращення. Це може охоплювати все, від фінансових проблем до недоліків у виробничих процесах або стратегічного напрямку розвитку.

2. **Прийняття обґрунтованих рішень:** На основі результатів бізнес-діагностики керівництво підприємства може приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це дозволяє уникнути ризику прийняття рішень на підставі інтуїції або нестабільних факторів.

3. **Оптимізація ресурсів:** Бізнес-діагностика допомагає зрозуміти, які ресурси підприємство використовує найбільш ефективно, а також виявити можливості для їх оптимізації. Це може охоплювати фінансові, людські, технологічні та інші ресурси.

						Арк.
						10
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

4. **Стратегічне планування:** Результати бізнес-діагностики створюють основу для стратегічного планування розвитку підприємства. Вони допомагають визначити потенційні шляхи розвитку та підвищити його конкурентоспроможність на ринку.

5. **Адаптація до змін:** Бізнес-діагностика дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Вона допомагає вчасно виявляти нові тенденції, зміни у споживчому попиті та інші фактори, що впливають на бізнес.

Отже, значення бізнес-діагностики полягає в тому, що вона допомагає підприємствам забезпечити стабільний та успішний розвиток у сучасному конкурентному середовищі. Вона створює можливість для управління підприємством на основі об'єктивних даних та аналізу, що є ключовим для досягнення стратегічних цілей та збереження конкурентних переваг.

Мета проведення бізнес-діагностики діяльності підприємства (рис. 1.1.) полягає в систематичному аналізі його функціонування з метою визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей для оптимізації та покращення. Цей процес спрямований на отримання об'єктивної оцінки різних аспектів підприємницької діяльності, включаючи фінансове здоров'я, ефективність управління, конкурентоспроможність на ринку, технологічну готовність та інші важливі параметри.

Ця мета включає в себе не лише виявлення поточних проблем та недоліків, а й розробку стратегій для їх вирішення та подальшого розвитку. Основними завданнями бізнес-діагностики є забезпечення ефективного управління ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку, а також забезпечення його успішності та виживання в умовах змінного бізнес-середовища. Таким чином, бізнес-діагностика є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

						Арк.
						11
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

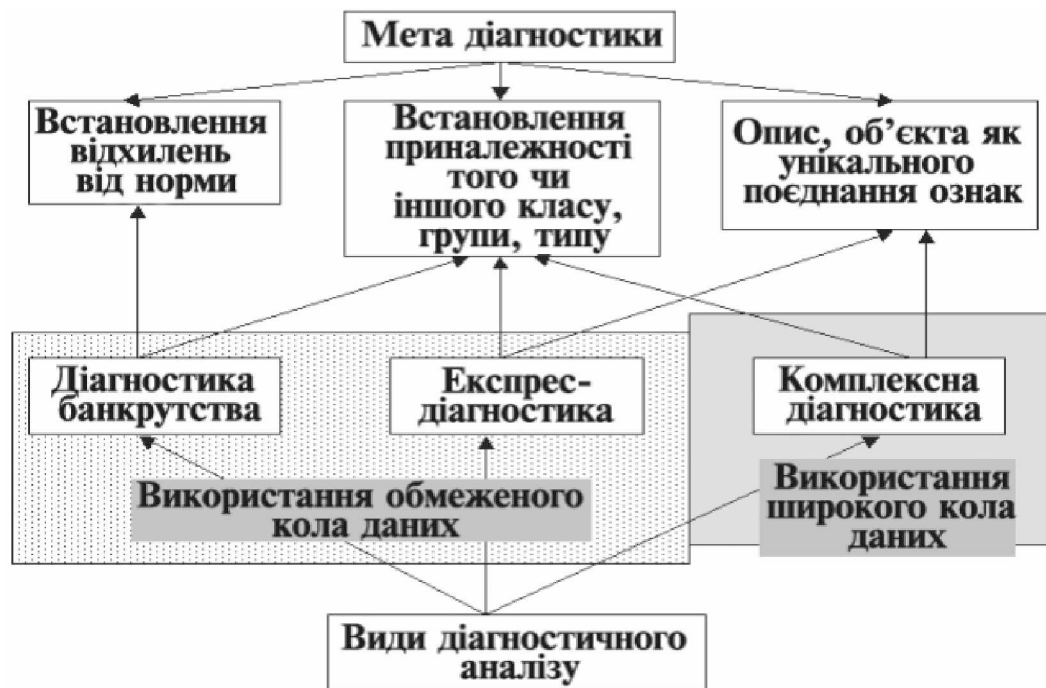


Рис. 1.1 - Мета проведення бізнес-діагностики діяльності підприємства

**Функції, які притаманні бізнес-діагностиці:**

- **інформаційна функція:** передбачає перманентний або систематичний збір інформації з різних джерел про всі сфери функціонування підприємства (дані бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного обліку, дані отримані в результаті спеціально проведених досліджень, дані аудиторських, консалтингових, юридичних агентств тощо), її систематизацію, ранжирування і перевірку на достовірність;
- **аналітична функція:** деталізація виробничо-господарської діяльності підприємства за складовими (центрами відповідальності, видами діяльності, показниками, працівниками тощо) залежно від цілей аналізу;
- **стимульовальна функція:** розроблення заходів, що базуються на отриманих результатах діагностики та спрямовуються на покращання стану об'єкта;
- **ідентифікаційна функція:** визначення поточного стану функціонування підприємства, а також його ретроспективного та перспективного станів;

- попереджувальна функція: виявлення потенційних ризиків та орієнтація у напрямках заходів щодо їх уникнення або мінімізації ;
- антикризова функція: розроблення заходів протидії кризовим явищам внутрішнього та зовнішнього середовищ у поточному періоді та запобігання виникненню потенційних кризових явищ у майбутньому;
- регулювальна функція: усунення виявлених недоліків;
- симптоматична функція: виявлення та інтерпретація симптомів теперішнього стану підприємства, визначення критичності стану;
- консультаційно-дорадча функція: передбачає розгляд альтернативності та багатоваріантності заходів, що розробляються конкретними користувачами та спрямовані на цільове розв'язання проблем.

## 1.2. Аналіз основних підходів до бізнес-діагностики

Аналіз основних підходів до бізнес-діагностики підприємства відображає різноманітність та комплексність підходів, що застосовуються у практиці для оцінки стану та розвитку підприємства.

*Аналітичний підхід* до бізнес-діагностики підприємства є методологією, яка ґрунтується на систематичному зборі, аналізі та інтерпретації великого обсягу даних з метою з'ясування стану справ у підприємства та виявлення факторів, які впливають на його успішність. Цей підхід передбачає використання різних методів, таких як статистичний аналіз, фінансова звітність, тенденційний аналіз та моделювання для отримання об'єктивних даних та виведення висновків.

У рамках аналітичного підходу здійснюється аналіз різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінансова стійкість, ефективність виробничих процесів, конкурентоспроможність на ринку, ефективність маркетингових стратегій та інші. Для цього збираються та обробляються дані з різних джерел, включаючи фінансові звіти, опитування споживачів, даних звітності про виробництво та інші.

						Арк.
						13
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Одним із ключових елементів аналітичного підходу є використання математичних та статистичних методів для аналізу даних та виявлення зв'язків між різними факторами. Наприклад, можуть застосовуватися методи регресійного аналізу для визначення взаємозв'язків між різними змінними та їх впливу на показники ефективності підприємства.

Таким чином, аналітичний підхід до бізнес-діагностики підприємства є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень та розробки стратегій розвитку. Він дозволяє отримати об'єктивні дані та висновки щодо поточного стану справ у підприємства та виявлення можливостей для покращення.

*Системний підхід* до бізнес-діагностики підприємства є концептуальною рамкою, що ґрунтується на розгляді підприємства як складної системи, в якій елементи взаємодіють між собою та впливають на загальний результат. Цей підхід передбачає аналіз взаємодії та взаємозалежності між різними складовими підприємства з метою зрозуміння його функціонування та виявлення можливостей для оптимізації.

У рамках системного підходу здійснюється аналіз структури та взаємозв'язків між різними підрозділами та процесами підприємства. Це охоплює не лише внутрішні аспекти, а й взаємодію з зовнішнім середовищем, включаючи ринкові умови, законодавство, технологічні та соціокультурні фактори. Аналізується, як зміни в одній частині підприємства можуть впливати на інші, та як ця взаємодія впливає на загальну ефективність.

Системний підхід також передбачає розгляд підприємства у контексті його зовнішнього середовища. Аналізуються взаємозв'язки з клієнтами, постачальниками, конкурентами та іншими стейкхолдерами, щоб зрозуміти вплив зовнішніх факторів на стратегічні рішення та діяльність підприємства.

Основною метою системного підходу є забезпечення повного та об'єктивного уявлення про функціонування підприємства та його місце у великій системі ринку. Це дозволяє виявляти ключові аспекти, які

						Арк.
						14
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

потребують уваги, та розробляти стратегії для покращення ефективності та конкурентоспроможності. Таким чином, системний підхід створює основу для інтегрованого управління та розвитку підприємства в умовах постійної зміни та невизначеності.

*Стратегічний підхід* до бізнес-діагностики підприємства є ключовим елементом управління, орієнтованим на досягнення довгострокових цілей та стійкого конкурентного переваги на ринку. Цей підхід базується на аналізі стратегічних аспектів діяльності підприємства, таких як визначення місії, цілей та стратегічних напрямків розвитку.

У рамках стратегічного підходу проводиться оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення можливостей та загроз, які впливають на його діяльність. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе оцінку ринкових тенденцій, конкурентного середовища, законодавчого регулювання та інших факторів, які можуть впливати на успішність підприємства. Внутрішній аналіз, з свого боку, орієнтований на оцінку внутрішніх ресурсів, здатностей та обмежень підприємства, таких як людські ресурси, фінансові можливості, технологічні потужності та управлінські системи.

На основі проведеного аналізу формулюються стратегічні цілі та визначаються стратегічні напрямки розвитку, спрямовані на максимізацію конкурентних переваг та досягнення успіху на ринку. Ключовими елементами стратегічного підходу є розробка стратегічних планів, управління ризиками, визначення ключових показників ефективності та механізмів контролю за їх досягненням.

Таким чином, стратегічний підхід до бізнес-діагностики підприємства допомагає створити систему управління, спрямовану на досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку. Він враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, та дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку,

						Арк.
						15
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

спрямовані на максимізацію його успіху та відповідь на виклики ринкової конкуренції.

*Функціональний підхід* до бізнес-діагностики підприємства зосереджений на аналізі різних функціональних аспектів діяльності підприємства та їх взаємодії для забезпечення оптимального функціонування організації. Цей підхід передбачає поділ підприємства на різні функціональні області, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, кадри та інші, і аналіз їх ефективності та взаємодії.

У рамках функціонального підходу проводиться оцінка кожної функціональної області окремо з метою виявлення сильних та слабких сторін, а також ідентифікації можливих проблем та ризиків. Наприклад, в аналізі виробництва вивчається ефективність виробничих процесів, використання ресурсів та якість продукції. В маркетинговому аналізі досліджується стратегія продажів, взаємодія з клієнтами та конкурентні переваги.

Крім того, функціональний підхід передбачає оцінку взаємодії між різними функціональними областями та їх вплив на загальну ефективність підприємства. Наприклад, взаємодія між виробництвом та маркетингом для забезпечення попиту на продукцію або координація між фінансовим відділом та виробництвом для оптимізації бюджету та витрат.

Отже, функціональний підхід до бізнес-діагностики підприємства є важливим інструментом управління, який дозволяє розглядати підприємство як комплексну систему функціональних областей та виявляти можливості для покращення ефективності та оптимізації ресурсів.

*Синергетичний підхід* до бізнес-діагностики підприємства відображає ідею взаємодії та взаємопідсилення різних аспектів діяльності організації з метою досягнення синергії - ефекту, коли сума дії частин перевищує їхню індивідуальну силу. Цей підхід базується на розумінні того, що компоненти підприємства не працюють ізольовано, а взаємодіють між собою, що створює можливості для досягнення вищої продуктивності та результативності.

									Арк.
									16
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

У рамках синергетичного підходу здійснюється аналіз взаємодії різних функціональних областей та процесів у підприємстві з метою виявлення можливостей для оптимізації та вдосконалення. Визначаються точки синергії, де різні частини системи можуть спільно працювати для досягнення спільних цілей, що призводить до створення нових можливостей та вартості.

Отже, синергетичний підхід до бізнес-діагностики підприємства допомагає виявити потенційні можливості для покращення та вдосконалення, що виникають завдяки взаємодії різних елементів організації. Цей підхід сприяє розвитку інтегрованої стратегії управління, спрямованої на максимізацію синергії між різними аспектами діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей та успіху на ринку.

### **1.3. Етапи проведення бізнес-діагностики на підприємстві**

Проведення бізнес-діагностики на підприємстві включає кілька етапів, які допомагають систематично оцінити його функціонування та ідентифікувати можливості для покращення.

*Підготовчий етап* бізнес-діагностики на підприємстві є ключовим для успішного проведення аналізу і визначення стратегій подальших дій. Цей етап включає в себе кілька ключових кроків:

1. Визначення мети: Перший крок - це визначення чіткої мети діагностики. Це може бути покращення ефективності виробництва, оптимізація фінансового стану, збільшення конкурентоспроможності тощо. Чітко сформульована мета допоможе уникнути розпливчатості та зосередитися на необхідних аспектах.

2. Формування команди: Сформування команди або робочої групи, яка буде відповідальною за проведення діагностики. Ця команда повинна включати представників з різних відділів та фахівців з відповідної області діяльності.

3. Визначення методів та інструментів: Вибір методів та інструментів для збору та аналізу даних є важливим кроком. Це може

						Арк.
						17
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

включати опитування, інтерв'ю, аналіз фінансових звітів, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз тощо. Важливо обрати ті методи, які найбільше відповідають поставленим завданням та меті діагностики.

4. Розробка плану дій: На цьому етапі розробляється детальний план дій з визначенням конкретних кроків, відповідальних осіб та строки виконання. Чітко сформульований план дозволить забезпечити системність та ефективність у проведенні діагностики.

5. Збір вихідних даних: Напередодні проведення діагностики необхідно забезпечити збір вихідних даних та інформації, яка буде використовуватися під час аналізу. Це може включати фінансові звіти, статистичні дані, документацію процесів та інше.

Коректне проведення підготовчого етапу дозволяє забезпечити ефективність та об'єктивність проведення бізнес-діагностики та покладає основу для подальшого успішного впровадження рекомендацій та стратегій розвитку.

*Збір та аналіз інформації* є одним з ключових етапів, який вимагає систематичного та об'єктивного підходу. На цьому етапі виконуються такі кроки:

1. Визначення джерел інформації: Першим кроком є визначення джерел, з яких буде зібрана інформація. Це може включати фінансові звіти, внутрішню документацію, статистичні дані, а також зовнішні джерела, такі як ринкові дослідження або аналітичні звіти.

2. Збір інформації: На цьому етапі здійснюється збір необхідної інформації з визначених джерел. Це може включати анкетування персоналу, інтерв'ю з керівництвом та фахівцями, аналіз документації та інше.

3. Аналіз інформації: Після збору інформації вона підлягає детальному аналізу. Цей процес включає в себе виявлення ключових тенденцій, проблемних аспектів, сильних та слабких сторін підприємства, а також ідентифікацію можливостей для покращення.

						Арк.
						18
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

4. Використання аналітичних інструментів: Для ефективного аналізу інформації можуть використовуватися різноманітні аналітичні інструменти та методи, такі як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, аналіз часових рядів тощо.

5. Формування висновків та рекомендацій: На основі аналізу інформації формуються висновки щодо поточного стану підприємства та розробляються конкретні рекомендації для подальших дій.

Цей етап дозволяє отримати об'єктивну та всебічну інформацію про функціонування підприємства, що є важливою передумовою для подальшого розвитку та управління.

*Оцінка сильних та слабких сторін* є важливим етапом у проведенні бізнес-діагностики на підприємстві, оскільки вона дозволяє зрозуміти внутрішні фактори, які впливають на його діяльність.

Наступним і ключовим етапом відбувається *виявлення можливостей та загроз* для підприємства і вимагає глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап можна розглядати з декількох перспектив:

1. Аналіз зовнішнього середовища: Спостереження та аналіз зовнішніх чинників, таких як економічні, соціокультурні, політичні та технологічні тенденції, є важливим для виявлення можливостей та загроз. Наукові методи, такі як PEST аналіз, допомагають ідентифікувати зміни у зовнішньому середовищі, які можуть створювати нові можливості або загрози для підприємства.

2. Оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей: Аналіз внутрішніх факторів, таких як персонал, технології, операційні процеси та фінансові ресурси, допомагає виявити можливості для покращення та розвитку. Використання інструментів, таких як SWOT-аналіз, дозволяє визначити конкурентні переваги підприємства та можливі області вдосконалення.

3. Прогнозування та моделювання: Використання наукових методів прогнозування та моделювання дозволяє передбачити можливі майбутні

						Арк.
						19
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

сценарії розвитку та ідентифікувати потенційні загрози. Це може включати використання економічних моделей, сценарний аналіз та інші методи прогнозування.

4. Аналіз конкурентного середовища: Вивчення конкурентного середовища дозволяє виявити можливі конкурентні переваги або загрози від конкурентів. Це може включати аналіз стратегій конкурентів, їхніх продуктів та послуг, а також оцінку їхнього впливу на ринок.

Алгоритм проведення бізнес-діагностики діяльності підприємства можна розглядати як систематичний план дій, спрямований на аналіз всіх ключових аспектів його функціонування (рис. 1.2).

Цей алгоритм є загальною моделлю проведення бізнес-діагностики, адаптація якого може залежати від конкретних потреб та характеристик підприємства.

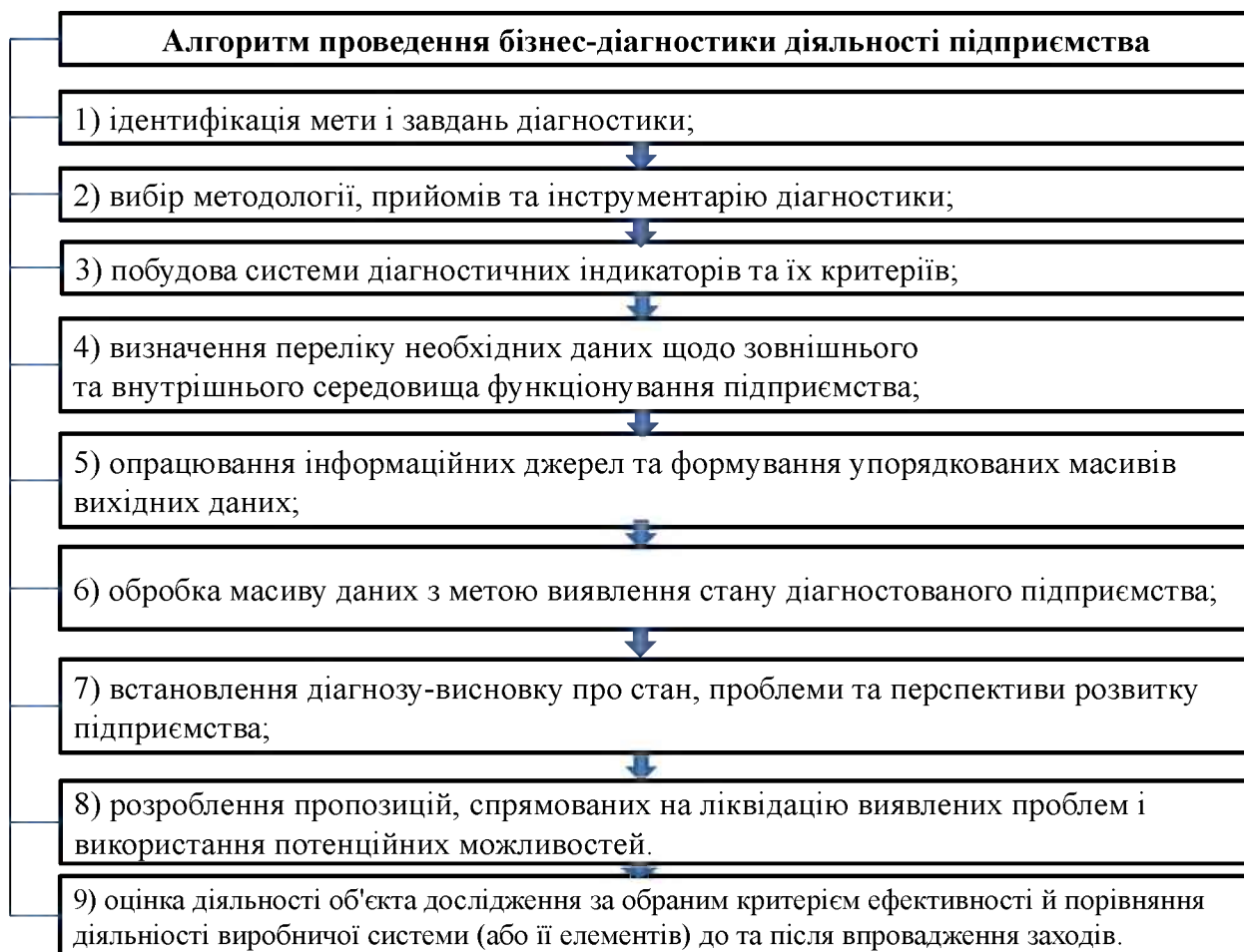


Рис. 1.2 - Алгоритм проведення бізнес-діагностики діяльності підприємства



#### 1.4. Методика проведення бізнес-діагностики

**Метод діагностики** — це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження діяльності суб'єктів господарювання, тобто тріада:

- система категорій (найбільш загальні, ключові поняття даної науки);
- науковий інструментарій (сукупність загальнонаукових і конкретнонаукових способів дослідження фінансової діяльності суб'єктів, що здійснюють господарську діяльність);
- система регулятивних принципів (регулюють процедурну сторону здійснення бізнес-діагностики).

Методика проведення бізнес-діагностики діяльності підприємства - це систематичний план дій, спрямований на аналіз різних аспектів функціонування організації з метою виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також розробки стратегій розвитку.

Перший крок у методиці - визначення мети та областей діагностики, які можуть включати фінансову стійкість, ефективність операцій, конкурентоспроможність тощо.

Наступний крок - вибір методів та інструментів аналізу, таких як анкетування, інтерв'ю, SWOT-аналіз. Після цього проводиться збір та обробка інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Після збору інформації проводиться аналіз та оцінка результатів, яка включає ідентифікацію сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

На заключному етапі розробляються конкретні стратегії та рекомендації для підприємства на основі виявлених факторів.

Така методика допомагає підприємствам систематично аналізувати їхню діяльність та розробляти ефективні стратегії для досягнення успіху.

Після аналізу наукових праць, на мою думку найрозповсюдженішим методом дослідження є по елементна бізнес-діагностика діяльності суб'єкта господарювання (рис. 1.3.).

						Арк.
						22
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

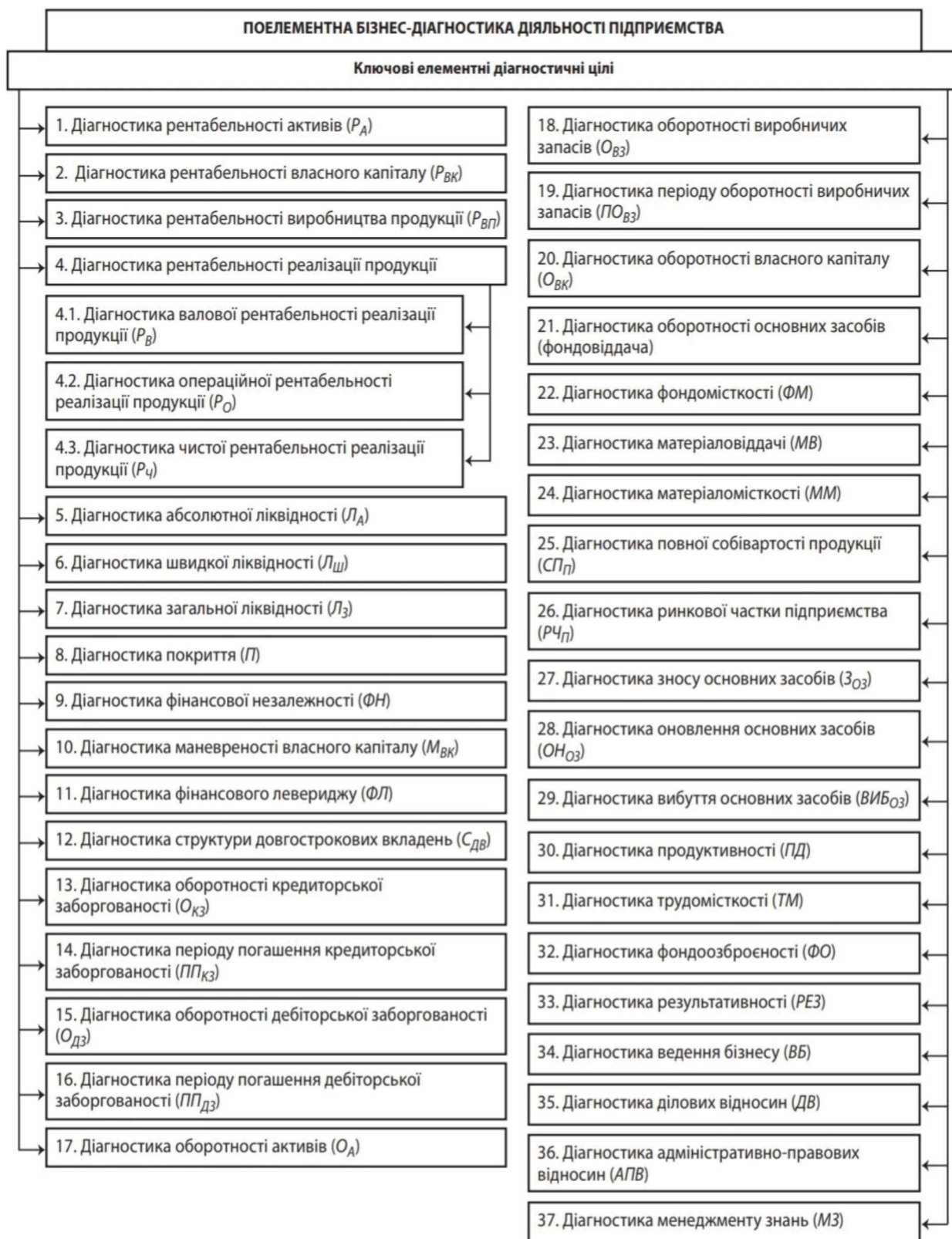


Рис. 1.3 - Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства

Вона спрямована на досягнення елементних діагностичних цілей які передбачають вузьку високо деталізовану діагностику окремих індикаторів

діяльності підприємства, тобто оцінювання конкретних аналітичних індикаторів, відстеження (дослідження) їхньої динаміки, порівняння планових, фактичних і нормативних показників з урахуванням галузевих аспектів функціонування підприємства. Варто зауважити, що кількість і перелік елементних діагностичних цілей безмежні.

Конкретні аналітичні індикатори, формули для їх розрахунку та критеріальні значення системи поелементної бізнес-діагностики діяльності підприємства наведено нижче (відповідно до рис. 1.3.):

□ Діагностика рентабельності активів (РА) відображає суму прибутку, одержану від кожної гривні, вкладеної в активи (нормативне значення РА – збільшення) та розраховується за формулою (1):

$$P_A = ЧП / СВА, \quad (1)$$

де, ЧП – чистий прибуток;

СВА – середньорічна вартість активів.

□ Діагностика рентабельності власного капіталу (РВК) характеризує суму прибутку, одержану від кожної гривні власного капіталу (нормативне значення РВК – збільшення) та обчислюється за формулою (2):

$$P_{VK} = ЧП / СВВК, \quad (2)$$

де, СВВК – середньорічна вартість власного капіталу.

□ Діагностика рентабельності виробництва продукції (РВП) визначає суму прибутку, одержаного від кожної гривні понесених витрат на виробництво цієї продукції (нормативне значення РВП – збільшення) та розраховується за формулою (3):

$$P_{VP} = Под / СПп, \quad (3)$$

де, Под – прибуток від операційної діяльності;

СПп – повна собівартість продукції.

□ Діагностика рентабельності реалізації продукції поділяється на три підвиди:

						Арк.
						24
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- 1) діагностика валової рентабельності реалізації продукції (РВ) (характеризує рівень ефективності виробничої діяльності підприємства);
- 2) діагностика операційної рентабельності реалізації продукції (РО) (відображає рівень рентабельності підприємства внаслідок здійснених відрахувань виробничих та збутових витрат);
- 3) діагностика чистої рентабельності реалізації продукції (РЧ) (показує суму прибутку, одержану від кожної гривні реалізованої продукції).

Нормативне значення РВ, РО, РЧ – збільшення. Розрахунок РВ, РО, РЧ проводиться за формулами (4) – (6):

$$P_B = VP / ЧДр; \quad (4)$$

$$P_O = П_{ОД} / ЧДр; \quad (5)$$

$$P_Ч = ЧП / ЧДр, \quad (6)$$

де, ВП – валовий прибуток;

ЧДр – чистий дохід від реалізації продукції.

□ Діагностика абсолютної ліквідності (ЛА) визначає частку поточних зобов'язань, яку підприємство може покрити завдяки грошовим засобам (нормативне значення ЛА повинно бути 0,2–0,3) та обчислюється за формулою (7):

$$L_A = ГЗ / ПЗ, \quad (7)$$

де, ГЗ – грошові засоби;

ПЗ – поточні зобов'язання.

□ Діагностика швидкої ліквідності (ЛШ) відображає частку поточних зобов'язань, яку підприємство може покрити завдяки грошовим засобам та дебіторській заборгованості (нормативне значення ЛШ повинно бути 0,6-0,8) та розраховується за формулою (8):

$$L_{Ш} = (ГЗ + ДЗ) / ПЗ, \quad (8)$$

де, ДЗ – обсяг дебіторської заборгованості.

						Арк.
						25
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

□ Діагностика загальної ліквідності (ЛЗ) характеризує частку поточних зобов'язань, яку підприємство може покрити завдяки усім своїм активам (нормативне значення ЛЗ повинно бути не меншим 1) та обчислюється за формулою (9):

$$ЛЗ = (ОА + НА) / ПЗ, \quad (9)$$

де, ОА – оборотні активи;

НА – необоротні активи.

□ Діагностика покриття (П) визначає частку поточних зобов'язань, яку підприємство може покрити завдяки поточним активам (нормативне значення П повинно бути 2,0–2,5) та обчислюється за формулою (10):

$$П = ПА / ПЗ, \quad (10)$$

де, ПА – поточні активи.

□ Діагностика фінансової незалежності (ФН) визначає частку власного капіталу у загальній сумі валюти балансу (нормативне значення ФН повинно бути не меншим 0,5) та обчислюється за формулою (11):

$$ФН = ВК / ВБ, \quad (11)$$

де, ВК – власний капітал;

ВБ – валюта балансу.

□ Діагностика маневреності власного капіталу (МВК) визначає, яка сума власного капіталу припадає на фінансування поточної діяльності (нормативне значення МВК повинно бути більшим від 0 і зростати) та розраховується за формулою (12):

$$МВК = (ОА - ПЗ) / ВК. \quad (12)$$

□ Діагностика фінансового левериджу (ФЛ) відображає вплив залученого позикового капіталу на рівень рентабельності власного капіталу підприємства (нормативне значення ФЛ повинно бути не меншим 1) та розраховується за формулою (13):

						Арк.
						26
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

$$\PhiЛ = ВК / ЗК, \quad (13)$$

де, ЗК – залучений капітал.

□ Діагностика структури довгострокових вкладень (СДВ) характеризує частку основних засобів та інших необоротних активів, які фінансуються зовнішніми інвесторами (нормативне значення СДВ – зменшення, що свідчить про зниження рівня залежності підприємства від зовнішніх інвесторів) та обчислюється за формулою (14):

$$С_{ДВ} = ДКП / СК, \quad (14)$$

де, ДКП – довгострокові кредити та позики;

СК – сукупний капітал.

□ Діагностика оборотності кредиторської заборгованості (ОКЗ) відображає швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства (нормативне значення ОКЗ – збільшення) та розраховується за формулою (15):

$$О_{КЗ} = ЧДр / КЗ, \quad (15)$$

де, КЗ – обсяг кредиторської заборгованості.

□ Діагностика періоду погашення кредиторської заборгованості (ППКЗ) визначає середній період погашення кредиторської заборгованості підприємства (нормативне значення ППКЗ – зменшення) та обчислюється за формулою (16):

$$ПП_{КЗ} = Т / О_{КЗ}, \quad (16)$$

де, Т – тривалість звітного періоду (365 днів).

□ Діагностика оборотності дебіторської заборгованості (ОДЗ) відображає швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства (нормативне значення ОДЗ – збільшення) та розраховується за формулою (17):

$$О_{ДЗ} = ЧДр / ДЗ. \quad (17)$$

						Арк.
						27
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

□ Діагностика періоду погашення дебіторської заборгованості (ППДЗ) визначає середній період погашення дебіторської заборгованості підприємства (нормативне значення ППДЗ – зменшення) та обчислюється за формулою (18):

$$ПП_{ДЗ} = T / O_{ДЗ}. \quad (18)$$

□ Діагностика оборотності активів (ОА) характеризує рівень ефективності використання підприємством усіх своїх наявних активів (нормативне значення ОА – збільшення) та розраховується за формулою (19):

$$O_A = ЧДР / СВА. \quad (19)$$

□ Діагностика оборотності виробничих запасів (ОВЗ) відображає швидкість реалізації виробничих запасів підприємства (нормативне значення ОВЗ – збільшення) та обчислюється за формулою (20):

$$O_{ВЗ} = СРП / ВЗ, \quad (20)$$

де, СРП – собівартість реалізованої продукції;

ВЗ – обсяг виробничих запасів.

□ Діагностика періоду оборотності виробничих запасів (ПОВЗ) характеризує середній період зберігання виробничих запасів (нормативне значення ПОВЗ – зменшення) та розраховується за формулою (21):

$$ПО_{ВЗ} = T / O_{ВЗ}. \quad (21)$$

□ Діагностика оборотності власного капіталу (ОВК) відображає рівень ефективності використання власного капіталу підприємства (нормативне значення ОВК – збільшення) та розраховується за формулою (22):

$$O_{ВК} = ЧДР / СВВК. \quad (22)$$

□ Діагностика оборотності основних засобів (фондовіддача) (ООЗ) демонструє рівень ефективності використання основних засобів підприємства (нормативне значення ООЗ – збільшення) та обчислюється за формулою (23):

						Арк.
						28
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

$$O_{O3} = ЧДР / СВОЗ, \quad (23)$$

де, СВОЗ – середньорічна вартість основних засобів.

□ Діагностика фондомісткості (ФМ) відображає рівень вартості виробництва та реалізації продукції у вартості основних засобів (нормативне значення ФМ – зменшення) та розраховується за формулою (24):

$$ФМ = СВОЗ / ЧДР. \quad (24)$$

□ Діагностика матеріаловіддачі (МВ) відображає вартість обсягу випущеної продукції, яка припадає на кожну гривню матеріальних витрат (нормативне значення МВ – збільшення) та розраховується за формулою (25):

$$МВ = ОВП / МВ, \quad (25)$$

де, ОВП – обсяг випуску продукції;

МВ – матеріальні витрати.

□ Діагностика матеріаломісткості (ММ) характеризує рівень ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства (нормативне значення ММ – зменшення) та обчислюється за формулою (26):

$$ММ = МВ / ОВП. \quad (26)$$

□ Діагностика повної собівартості продукції (СПП) демонструє понесені підприємством витрати у процесі здійснення основної виробничої діяльності (нормативне значення СПП – збільшення за рахунок зростання обсягу виробництва) та обчислюється за формулою (27):

$$СПП = ВСП + АВ + ІОВ + ФВ + ЗВ, \quad (27)$$

де, ВСП – виробнича собівартість продукції;

АВ – адміністративні витрати;

ІОВ – інші операційні витрати;

ФВ – фінансові витрати;

ЗВ – збутові витрати.

						Арк.
						29
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

□ Діагностика ринкової частки підприємства (РЧП) характеризує питому вагу підприємства на відповідному ринку за обсягом реалізації продукції (нормативне значення РЧП повинно бути більшим від 0 та зростати) і розраховується за формулою (28):

$$РЧП = ЧДР / ЗЧДР, \quad (28)$$

де, ЗЧДР – загальний чистий дохід від реалізації продукції.

□ Діагностика зносу основних засобів (ЗОЗ) відображає питому вагу зношених основних засобів у їх первісній вартості (нормативне значення ЗОЗ – зменшення) та розраховується за формулою (29):

$$З_{ОЗ} = СЗ_{ОЗ} / ПВ_{ОЗ}, \quad (29)$$

де, СЗОЗ – сума зносу основних засобів;

ПВОЗ – первісна вартість основних засобів.

□ Діагностика оновлення основних засобів (ОНОЗ) демонструє рівень оновлення основних засобів (нормативне значення ОНОЗ – збільшення) та обчислюється за формулою (30):

$$ОН_{ОЗ} = В_{ОН} / ПВ_{ОЗ}, \quad (30)$$

де, ВОН – вартість введених у дію нових основних засобів.

□ Діагностика вибуття основних засобів (ВИБОЗ) визначає рівень вибуття основних засобів внаслідок їх фізичного або морального зносу (нормативне значення ВИБОЗ повинно бути нижчим за значення ОНОЗ) та обчислюється за формулою (31):

$$ВИБ_{ОЗ} = В_{ВИБ} / ПВ_{ОЗ}, \quad (31)$$

де, ВВИБ – вартість вибулих основних засобів.

□ Діагностика продуктивності (ПД) демонструє, який обсяг виробленої продукції припадає на одного працівника, задіяного у виробництві (нормативне значення ПД – збільшення), та обчислюється за формулою (32):

$$ПД = ОП_{ВИРОБ} / ЧП_{В}, \quad (32)$$

де, ОПВИРОБ – обсяг виробленої продукції;

						Арк.
						30
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

ЧПВ – чисельність персоналу, задіяного у виробництві.

□ Діагностика трудомісткості (ТМ) характеризує витрати на персонал, задіяний у виробництві, що припадають на одиницю виробленої продукції (нормативне значення ТМ – зменшення), та обчислюється за формулою (33):

$$TM = ЧПВ / ОП_{ВИРОБ.} \quad (33)$$

□ Діагностика фондоозброєності (ФО) демонструє рівень забезпеченості персоналу підприємства основними засобами (нормативне значення ФО – збільшення) та розраховується за формулою (34):

$$ФО = СВОЗ / СКШП, \quad (34)$$

де, СКШП – середньооблікова кількість штатних працівників.

□ Діагностика результативності (РЕЗ) визначає рівень результативності діяльності підприємства і базується на бізнес-індикаторах P1, P2, P3 та обчислюється за формулою (35):

$$РЕЗ = f(P_1; P_2; P_3), \quad (35)$$

де, P1 – рентабельність;

P2 – зростання прибутку;

P3 – частка ринку.

□ Діагностика ведення бізнесу (ВБ) ґрунтується на параметрах B1, B2, ..., B10 та обчислюється за формулою (36):

$$ВБ = f(B_1; B_2; \dots; B_{10}), \quad (36)$$

де, B1 – дохідність;

B2 – інформація;

B3 – ресурс;

B4 – час (“точно в строк”);

B5 – якість;

B6 – ціна / витрати;

B7 – сервіс;

B8 – довіра і відповідальність;

						Арк.
						31
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

В9 – продуктивність;

В10 – навчання і постійне вдосконалення.

□ Діагностика ділових відносин (ДВ) ґрунтується на параметрах Д1, Д2, ..., Д8 та розраховується за формулою (37):

$$ДВ = f(Д_1; Д_2; \dots; Д_8), \quad (37)$$

де, Д1 – відносини власності;

Д2 – відносини з постачальниками (їх надійність та диверсифікованість);

Д3 – відносини зі споживачами (їх платоспроможність);

Д4 – відносини з конкурентами;

Д5 – відносини з посередниками;

Д6 – відносини з партнерами (фінансово-кредитними установами, банками, адвокатськими фірмами, науково-дослідними організаціями, освітніми установами, організаціями сфери страхування тощо);

Д7 – відносини з органами влади (державними, місцевими);

Д8 – відносини з засобами масової інформації тощо.

□ Діагностика адміністративно-правових відносин (АПВ) містить параметри А1, А2, А3, А4 та обчислюється за формулою (38):

$$АПВ = f(А_1; А_2; А_3; А_4), \quad (38)$$

де, А1 – організаційно-правова форма;

А2 – система оподаткування;

А3 – наявність судових позовів;

А4 – наявність відкритих судових справ (кримінальних, адміністративних) у судах – першої інстанції, апеляційної інстанції, касаційної інстанції тощо.

□ Діагностика менеджменту знань (МЗ) враховує параметри З1; З2; З3; З4; З5; З6 та обчислюється за формулою (39):

$$МЗ = f(З_1; З_2; \dots; З_6), \quad (39)$$

де, З1 – персонал;

З2 – корпоративна культура;

						Арк.
						32
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- 33 – ресурси;
- 34 – технології;
- 35 – інформація;
- 36 – навчання.

Бізнес-діагностика, як невід'ємна складова успішного управління підприємством, використовує різноманітні методи та підходи в залежності від конкретної сфери застосування (рис.1.4.). Цей процес не лише дає можливість виявити сильні та слабкі сторони організації, але й дозволяє розробити стратегії для подальшого розвитку та вдосконалення.

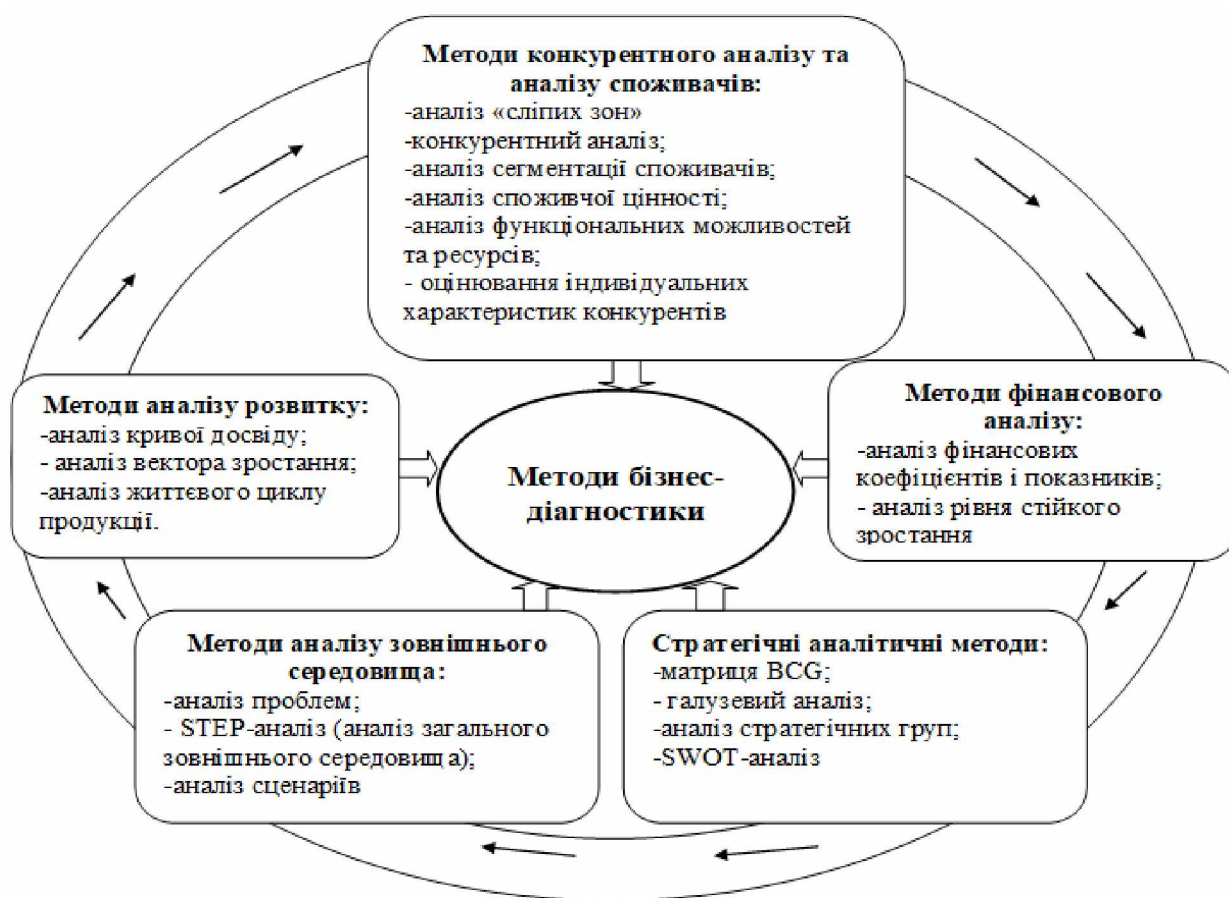


Рис. 1.4 - Методи бізнес-діагностики залежно від сфери застосування

У фінансовій сфері бізнес-діагностика ґрунтується на аналізі фінансових звітів, де ретельно вивчаються показники рентабельності, ліквідності та фінансового забезпечення. Цей аналіз дозволяє отримати

уявлення про фінансове здоров'я підприємства та виявити можливості для фінансової оптимізації.

У операційній сфері бізнес-діагностика орієнтується на ефективність виробничих процесів та оптимізацію робочих процедур. Аналізується продуктивність, контролюються витрати та виявляються можливості для підвищення ефективності та зниження витрат.

У маркетинговій сфері використовуються методи дослідження ринку та аналізу конкурентного середовища. Детально аналізуються стратегії маркетингу, визначаються потенційні сегменти ринку та розробляються маркетингові стратегії для залучення клієнтів та збільшення обсягів продажів.

Управлінська сфера фокусується на ефективності керівництва та організації. Процес включає аналіз керівництва, структури організації, прийняття рішень. Розробляються стратегічні плани розвитку і визначаються шляхи для їхньої реалізації.

У сфері соціально-екологічної відповідальності бізнес-діагностика спрямована на оцінку впливу діяльності підприємства на соціальне й екологічне середовище. Досліджується соціальна відповідальність бізнесу, вплив на спільноту та довкілля, та розробляються стратегії для сталого розвитку.

Кожна з цих сфер вимагає специфічних підходів та методів для ефективного проведення бізнес-діагностики, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін у своєму оточенні, але й активно розвиватися та досягати нових вершин успіху.

						Арк.
						34
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

## Висновок до розділу 1

Бізнес-діагностика стає важливим етапом у стратегічному управлінні підприємством, оскільки вона дозволяє глибоко проаналізувати всі аспекти його діяльності та виявити ключові чинники, які впливають на його успішність. Цей процес допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства, визначити можливості для покращення та ідентифікувати потенційні загрози.

На основі результатів бізнес-діагностики розробляються конкретні стратегії та плани дій, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, збільшення ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Важливою частиною цього процесу є постійний моніторинг та оновлення стратегій у відповідності з змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Такий підхід дозволяє підприємствам активно адаптуватися до ринкових умов, реагувати на зміни та впроваджувати інноваційні рішення. В результаті бізнес-діагностика стає не лише інструментом для виявлення проблем, але й ключовим кроком у досягненні стратегічних цілей та успіху підприємства в цілому.

З боку підприємства важливо розуміти, що бізнес-діагностика є постійним ітеративним процесом, а не одноразовою подією. Підприємство повинне регулярно проводити аналіз своєї діяльності, оцінювати її результати та вчасно реагувати на зміни у своєму оточенні. Тільки такий підхід дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства та зберегти його конкурентоспроможність у динамічному світі бізнесу.

Крім того, важливо враховувати, що успіх бізнес-діагностики значною мірою залежить від якості та об'єктивності зібраної інформації. Тому підприємствам слід приділяти достатню увагу процесам збору та аналізу даних, використовуючи для цього найсучасніші методи та інструменти.

						Арк.
						35
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Загалом, бізнес-діагностика є необхідним елементом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам успішно адаптуватися до змін у своєму оточенні та досягати стабільного росту та розвитку.

Крім того, важливо враховувати, що бізнес-діагностика є процесом, що потребує широкого спектру експертного знання та досвіду. Впровадження бізнес-діагностики на підприємстві може вимагати залучення зовнішніх консультантів або спеціалізованих фахівців з різних галузей. Такий підхід дозволить отримати більш об'єктивну та комплексну оцінку діяльності підприємства, а також забезпечить використання найкращих практик та методів для досягнення поставлених цілей.

Наприклад, включення експертів з фінансів, маркетингу, управління персоналом та інших галузей дозволить підприємству оцінити його діяльність з різних точок зору і виявити можливості для комплексного покращення. Такий підхід також сприятиме виробленню більш об'єктивних та інформованих рішень щодо майбутнього розвитку підприємства.

Отже, успішна бізнес-діагностика вимагає не лише використання ефективних інструментів та методів, але й належного експертного супроводу та залучення різноманітних знань та досвіду. Це дозволить підприємству забезпечити стале зростання та розвиток у конкурентному бізнес-середовищі.

						Арк.
						36
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

**РОЗДІЛ II**  
**АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМО УКРАЇНА»**

**2.1. Історія та опис діяльності ТОВ «Комо Україна»**

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМО  
УКРАЇНА"

**Відомості про підприємство**

Код за ЄДРПОУ: 39507437

Найменування: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМО УКРАЇНА"

Скорочене  
найменування: ТОВ "КОМО УКРАЇНА"

**Юридична адреса підприємства**

Поштовий індекс: 43000

Область: Волинська

Місто: Луцьк

Адреса: 43000, Волинська обл., м. Луцьк, вул. Лідавська,  
буд.№ 2

**Фактична адреса підприємства**

Поштовий індекс: 43000

Область: Волинська

Місто: Луцьк

Адреса: 43000, Волинська обл., м. Луцьк, вул. Лідавська,  
буд.№ 2

**Керівник**

									Арк.
									37
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

Посада керівника: Директор

ПІБ керівника: Вакульчук Микола Станіславович

### Контактні дані

Телефон: +38 (0332) 78-38-99

Адреси електронної пошти: com25@komo.ua

### Вид економічної діяльності

Код за КВЕД: 46.33

Найменування: Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

Виготовлення сирів - це особливе мистецтво, яке потребує точності, уваги до деталей, дотримання технологічних процесів та високих стандартів якості. А ще для цього необхідна високоякісна основа - відбірне молоко. А важливою складовою успіху є натхнення, любов до своєї справи та вміння майстра сировара.

Кожен вид сиру КОМО - це унікальний продукт, створений із високоякісного молока і натхнений найкращими рецептами з усього світу. Саме тому кожен кусочок сиру КОМО перетворюється на шедевр смаку та аромату.

Особливий характер сирів КОМО стимулює кулінарну уяву та спонукає до експериментів. Незалежно від того, який сир ви обираєте, ви знаходите безмежну різноманітність смаків, адже кожен сир КОМО має свій неповторний смак, характер і призначення.

						Арк.
						38
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		



Сучасний завод-сироварня у місті Дубно — це спеціальне місце, де витонченість фахівців поєднується з передовими технологіями та майстерністю сироваріння. Підприємство ПАТ "Дубномолоко", що виробляє унікальні сири КОМО, є одним із найпотужніших українських підприємств. Воно оснащено передовим устаткуванням для виробництва твердих і плавлених сирів, всі процеси повністю автоматизовані й стандартизовані. Це дозволяє підприємству річно виробляти понад 15 млн. кг твердих сирів та 4 млн кг плавлених сирів за унікальними оригінальними рецептами. КОМО дотримується найвищих стандартів якості й має сертифікат відповідності міжнародному стандарту FSSC 22000.



КОМО - це український бренд з багатою історією, який існує вже понад 10 років. Завдяки творчому підходу та високій кваліфікації наших фахівців, в лінійці продукції КОМО з'явилися нові сири за унікальними рецептами, такі як "Тенеро", "Фамілія", "Горіховий", "Гранде" та "Кантрі". Ці нові смаки

						Арк.
						39
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

отримали високу оцінку споживачів, і в результаті за підсумками 2015 року бренд КОМО отримав звання "Вибір року № 1". Кожен п'ятий споживач в Україні обирає і рекомендує сири КОМО!

У 2016 році бренд КОМО представив ще два ексклюзивні сорти сирів - "Пепенеро" та "Голдер". Різноманіття продуктів КОМО стимулює кулінарну творчість не лише в Україні, але й в Казахстані, Молдові, розширюючи межі смакових вражень.

Відчуйте натхнення та експериментуйте зі смаками, а сири КОМО допоможуть втілити ваші найсміливіші кулінарні фантазії.



Товариство з обмеженою відповідальністю "Кома Україна" (далі - ТОВ "Кома Україна" або Товариство) було зареєстровано 24 листопада 2014 року за юридичною адресою: Україна, 43000, Волинська область, місто Луцьк, вулиця Лідавська, будинок 2.

Основною метою створення Товариства є задоволення суспільних потреб у виконанні робіт, наданні послуг та реалізація соціальних та економічних інтересів членів трудового колективу та учасників Товариства за рахунок отриманих прибутків.

Діяльність Товариства включає такі напрямки:

						Арк.
						40
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

- оптова торгівля яйцями, харчовими оліями та жирами, молочними продуктами;
- посередництво у торгівлі живими тваринами, сільськогосподарською сировиною, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- оптова торгівля зерном, насінням, кормами для тварин, необробленим тютюном;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля іншими продуктами харчування у спеціалізованих магазинах;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- інші види оптової торгівлі.

Як зазначалося вище, всі підприємства групи КОМО мають спільних бенефіціарів, які є власниками активів підприємств з переробки молока, виробництва масла та сиру (ПрАТ «Дубномолоко», ТОВ «Дубровицямолоко», ПрАТ «Львівський міський молочний завод», ПАТ «Бродівський завод СЗМ», ТОВ «Клуб сиру») або реалізації виробленої молочної продукції (ТОВ «Комо Україна», ТОВ «Національна сирна компанія», ТОВ «Комо-Експорт», ТОВ «Канівсиртрейд»). Покажемо наочно ці зв'язки на рис. 2.1.

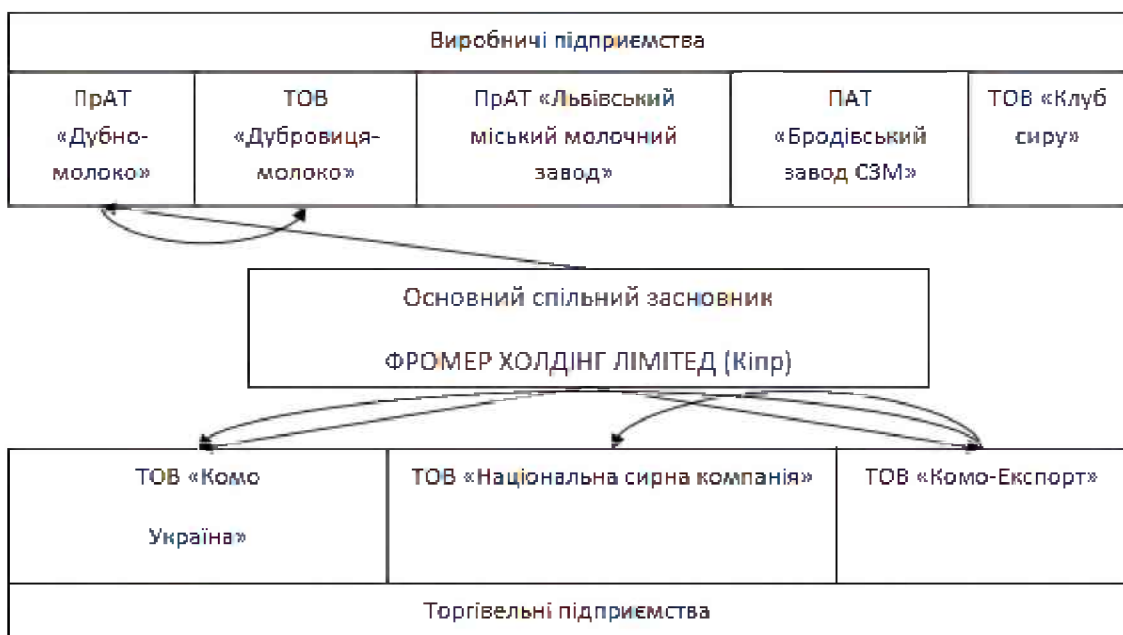


Рис. 2.1 - Схема взаємозв'язку між підприємствами-засновниками групи КОМО

## 2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Комо Україна»

Зовнішнє середовище промислового підприємства - це широкий спектр факторів, які знаходяться поза межами самого підприємства, але мають потенційний вплив на його діяльність і результативність. Це включає економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та екологічні аспекти, які формують контекст, у якому функціонує підприємство.

Економічне середовище охоплює фактори, такі як ринкова кон'юнктура, рівень інфляції, процентні ставки, рівень безробіття та економічний розвиток. Важливо враховувати ці аспекти при прийнятті стратегічних рішень щодо виробництва, ціноутворення та маркетингових стратегій.

Політичне середовище включає законодавство, регулюючі політики, стабільність уряду та політичні конфлікти. Зміни у політичних умовах можуть призвести до змін у законодавстві, що впливає на бізнес-середовище підприємства.

Соціокультурні аспекти охоплюють зміни в споживчих уподобаннях, демографічні тенденції, культурні цінності та соціальні тренди. Розуміння цих факторів допомагає підприємству адаптуватися до змін у попиті та побутових вподобаннях споживачів.

Технологічні зміни також мають суттєвий вплив на промислові підприємства. Швидкі темпи технологічного розвитку можуть впливати на методи виробництва, автоматизацію процесів та конкурентоспроможність продукції.

Екологічні чинники включають в себе вплив на навколишнє середовище, вимоги щодо екологічної безпеки та регулювання забруднення. Відповідне врахування цих аспектів допомагає підприємствам уникнути

						Арк.
						42
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

негативних впливів на довкілля та забезпечити сталість своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

Усі ці фактори спільно формують зовнішнє середовище, яке може бути як можливістю, так і загрозою для промислового підприємства, в залежності від того, як воно реагує та пристосовується до цих умов.

Дослідження зовнішнього середовища промислового підприємства можна проводити за допомогою різних методів, серед яких наступні:

1. **Аналіз PESTLE:** Цей метод включає в себе оцінку політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, правових та екологічних аспектів зовнішнього середовища. Він дозволяє визначити ключові фактори, які можуть впливати на діяльність підприємства.
2. **SWOT-аналіз:** Цей аналітичний інструмент допомагає визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.
3. **Аналіз конкурентного середовища:** Включає оцінку конкурентної ситуації на ринку, визначення основних конкурентів, їхніх стратегій та реакцій на зміни в середовищі.
4. **Сканування макросередовища:** Полягає в систематичному моніторингу ключових тенденцій та подій у глобальному та національному середовищі, які можуть вплинути на підприємство.
5. **Аналіз ринкових сегментів:** Визначення цільових ринкових сегментів та їхніх потреб, переваг і поведінки споживачів.
6. **Експертні опитування та інтерв'ю:** Залучення експертів у галузі для отримання оцінки та розуміння поточного та майбутнього стану зовнішнього середовища.

Ці методи можуть використовуватися окремо або в поєднанні залежно від специфіки дослідження та мети, що ставиться перед дослідниками.

Аналіз внутрішнього середовища на підприємстві є системним підходом до оцінки внутрішніх факторів, які впливають на його діяльність. Цей процес включає в себе глибоке дослідження та аналіз всіх аспектів

						Арк.
						43
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

внутрішнього життя підприємства, зокрема його організаційної структури, управлінської політики, фінансового стану, кадрового потенціалу, операційних процесів та інноваційних можливостей.

Цей аналіз є необхідним кроком для розуміння внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також внутрішніх можливостей та загроз, з якими воно може стикатися. Він спрямований на виявлення ключових факторів, які впливають на ефективність та конкурентоспроможність підприємства в його внутрішньому середовищі.

Аналіз внутрішнього середовища включає аналіз організаційної культури, структури та систем управління, кадрового потенціалу, фінансового стану та операційних процесів. Він дозволяє керівництву підприємства краще розуміти його внутрішні ресурси, можливості та обмеження, що є критичними для формулювання стратегій розвитку та прийняття управлінських рішень.

Цей аналіз є важливим етапом стратегічного управління, який допомагає підприємству досягти конкурентної переваги, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити стійкість у змінному бізнес-середовищі.

Для здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «КОМО Україна» ми обрали метод SWOT-аналізу (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «КОМО Україна»

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	1. Якість продукції визнана споживачами 2. Відомий бренд з гарною репутацією 3. Постійне розширення асортименту сирів	1. Співпраця лише з одним виробником та постачальником ПРАТ «ДУБНОМОЛОКО» 2. Обмеженість асортиментних позицій 3. Відсутність власного капіталу та несплачений статутний капітал 4. Надмірні фінансові витрати 5. Обмеження торгівлі лише на внутрішньому ринку 6. Проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю 7. Непокриті збитки попередніх років

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	1. Вихід на нові ринки та розширення системи збуту 2. Розробка ефективних методів стимулювання збуту за мінімальних витрат на збут 3. Розширення партнерських відносин та збільшення асортименту продукції у напрямі супутньої до сиру продукції 4. Зниження відсоткових ставок на ринку капіталів	1. Зміна макроекономічної ситуації та зміна платоспроможності покупців через пандемію COVID-19 та воєнний стан 2. Збільшення частки конкурентів та поява нових постачальників сиру для торгівельних мереж 3. Зміна законодавства, що регламентує господарську діяльність та обмежує рівень цін на харчові продукти

На основі наданих даних можна зробити наступні висновки:

### **Сильні сторони:**

1. Якість продукції визнана споживачами, що сприяє позитивній репутації компанії та забезпечує стабільний попит на продукцію.
2. Існує відомий бренд з гарною репутацією, що підвищує визнаність та довіру споживачів.
3. Постійне розширення асортименту сирів сприяє диверсифікації продукції та задоволенню різноманітних потреб споживачів.

### **Слабкі сторони:**

1. Співпраця лише з одним виробником та постачальником може призвести до ризику залежності від постачальника та обмеження можливостей у виборі.
2. Обмеженість асортиментних позицій може обмежувати ринкові можливості та конкурентоспроможність компанії.
3. Відсутність власного капіталу та несплачений статутний капітал можуть ускладнити фінансове становище та доступ до додаткових ресурсів для розвитку.
4. Надмірні фінансові витрати можуть негативно позначитися на прибутковості та фінансовому стані підприємства.
5. Обмеження торгівлі лише на внутрішньому ринку може обмежувати можливості росту та розвитку.

						Арк.
						45
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

6. Проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю можуть порушувати нормальне функціонування компанії та її розвиток.
7. Непокриті збитки попередніх років створюють фінансовий тиск та обмежують можливості для інвестицій та розвитку.

**Можливості:**

1. Вихід на нові ринки та розширення системи збуту може забезпечити додаткові можливості для росту та розвитку.
2. Розробка ефективних методів стимулювання збуту за мінімальних витрат може підвищити ефективність та конкурентоспроможність.
3. Розширення партнерських відносин та асортименту продукції може розширити ринкові можливості та задовольнити різноманітні потреби споживачів.
4. Зниження відсоткових ставок на ринку капіталів може забезпечити доступ до додаткових фінансових ресурсів для розвитку та інвестицій.

**Загрози:**

1. Зміна макроекономічної ситуації та платоспроможності покупців через пандемію COVID-19 та воєнний стан може негативно вплинути на попит на продукцію та фінансове становище компанії.
2. Збільшення частки конкурентів та поява нових постачальників сировини можуть призвести до збільшення конкуренції та падіння прибутковості.
3. Зміна законодавства, що регламентує господарську діяльність та обмежує рівень цін, може створити додаткові обмеження та вплинути на роботу компанії.

**2.3. Діагностика господарської діяльності ТОВ «Комо Україна»**

Бізнес-діагностика підприємства – це ретроспективне (на основі минулої діяльності), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства на предмет розробки його господарської політики.

						Арк.
						47
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Бізнес-діагностика підприємства – це аналіз та систематизована оцінка основних напрямків діяльності підприємства (економічного, виробничо-технічного та організаційного), яка проводиться для вивчення поточного стану підприємства та виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути націлені на його подальший розвиток.

Бізнес-діагностика підприємства – це інструмент для проведення якісного аналізу поточного стану фірми і зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Її результати дозволяють формувати базу даних, необхідну для вироблення стратегії фірми. Отримані дані також служать відправною точкою в плануванні дій, спрямованих на реалізацію її довгострокових інтересів.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Комо Україна».

Важливими активами підприємства, які відображають його виробничий потенціал є основні засоби (фонди). Для аналізу динаміки основних засобів (фондів) ТОВ «Комо Україна» складемо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 - Структурні зміни складу основних засобів (фондів) ТОВ «Комо Україна»

Основні засоби	На кінець року, тис. грн.		Структура, %		Відхилення	
	Попередній рік	Наступний рік	Попередній рік	Наступний рік	абс.	відн.
Усього по підприємству, у т.ч.	2795,0	3961,0	100,0	100,0	1166,0	41,72
Земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	477,0	720,0	17,07	18,18	243,0	50,94

Машини та обладнання	1194,0	1613,0	42,72	40,72	419,0	35,09
Транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
Інструменти, прилади, інвентар	756,0	1184,0	27,05	29,89	428,0	56,61
Інші основні засоби	368,0	444,0	13,17	11,21	76,0	20,65

Перше, що можна зазначити на підставі отриманих даних, полягає в тому, що не було додано земельних ділянок та транспортних засобів до майна Товариства.

Загальна кількість інших основних засобів збільшилась майже на 42%. Розглянемо це детальніше:

- Вартість будівель, споруд та передавальних пристроїв зросла на 50,94%. Їх частка у загальній кількості основних засобів збільшилась з 17,07% до 18,18%.
- Сума, що припадає на машини та обладнання, зросла на 35,09%. Проте їх частка у загальній кількості зменшилась на 2%.
- Інструменти, прилади та інвентар збільшилися на 56,61%. Їх частка також зросла на 2,84%.
- Загальна зміна інших основних засобів склала +20,65%, проте їх структурна зміна склала -1,96%.

Проведемо дослідження динаміки основних засобів (фондів) на підприємстві (табл. 2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3 - Рух основних засобів (фондів) ТОВ «Комо Україна» за досліджуваний період

Основні засоби	Наявність на початок	Надійшло в звітному році	Вибуло в звітному році	Наявність на кінець року	відхилення

року	усього	у т.ч. нових	усього	у т.ч. ліквідовано		абс.	відн.	
Попередній рік								
Усього по підприємству	2261	690	-	155	-	2796	535	23,66
Наступний рік								
Усього по підприємству	2795	1462	-	296	-	3961	1166	41,72

Таблиця 2.4 - Коефіцієнти руху основних фондів ТОВ «Кома Україна»

Коефіцієнт	Попередній рік	Наступний рік	Абсолютне відхилення
Оновлення основних фондів	0,247	0,369	0,122
Вибуття основних фондів	0,069	0,106	0,037

Коефіцієнт оновлення основних фондів є ключовим показником, що відображає, наскільки ефективно підприємство вносить зміни в свій основний капітал шляхом оновлення або заміни існуючих активів. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки швидко старі або застарілі основні фонди виводяться з експлуатації та замінюються більш сучасними, ефективними або потрібними для виробництва.

Щоб обчислити коефіцієнт оновлення основних фондів, необхідно порівняти обсяг нових інвестицій в придбання або модернізацію основних фондів з загальною вартістю основних фондів, які виведені з експлуатації або замінені протягом певного періоду часу. Високий коефіцієнт оновлення може свідчити про активний розвиток інфраструктури та технологічного парку підприємства, в той час як низьке значення може вказувати на

консервативний підхід до управління капітальними активами або на відсутність необхідності в систематичному оновленні.

В нашому випадку коефіцієнт оновлення основних фондів склав 0,247 у попередньому періоді та 0,369 у звітному періоді. Абсолютне відхилення за цим показником склало 0,122.

Коефіцієнт вибуття основних фондів - це показник, який визначає швидкість вибуття або виходу з експлуатації основних фондів на підприємстві. Цей показник відображає співвідношення між кількістю основних фондів, що виведено з експлуатації, і загальною кількістю основних фондів у володінні підприємства протягом певного періоду часу.

Для розрахунку коефіцієнта вибуття основних фондів необхідно визначити кількість основних фондів, які були виведені з експлуатації, і поділити це значення на загальну кількість основних фондів у володінні підприємства.

Високий коефіцієнт вибуття може свідчити про інтенсивний процес оновлення та модернізації активів, що може бути результатом стратегічного планування або потреби в адаптації до змін у виробничому середовищі. Низький коефіцієнт вибуття, навпаки, може вказувати на стабільність або консервативний підхід до управління активами, або на відсутність необхідності в систематичному оновленні.

Згідно проведеним обчисленням, коефіцієнт вибуття основних фондів в попередньому та наступному роках склав 0,069 та 0,106 відповідно. Абсолютне відхилення при цьому 0,037.

Після проведення аналізу та оцінки руху основних фондів на підприємстві, наступним кроком є визначення загального стану цих активів (табл. 2.5.).

Дослідження руху основних фондів дозволяє зрозуміти, яким чином вони надходять на підприємство, які з них виводяться з експлуатації, а також як вони переміщуються в межах підприємства. Цей аналіз є ключовим для ефективного управління активами підприємства.

						Арк.
						51
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Оцінка стану основних фондів передбачає визначення їхньої поточної вартості, рівня зносу або старіння, а також виявлення можливих проблем або потреб у їхньому оновленні або модернізації. Цей процес включає в себе оцінку технічного стану активів, їхню фінансову вигоду, а також врахування стратегічних потреб і планів розвитку підприємства.

Таблиця 2.5 - Аналіз стану основних фондів ТОВ «Кома Україна»

Показники	На початок року	На кінець року	Відхилення
Попередній рік			
1. Початкова вартість основних фондів, тис. грн.	2261	2795	534
2. Знос основних фондів, тис. грн.	2039	2127	88
3. Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	222	668	446
4. Коефіцієнт зносу основних фондів	0,90	0,76	-0,141
Наступний рік			
1. Початкова вартість основних фондів, тис. грн.	2795	3961	1166
2. Знос основних фондів, тис. грн.	2127	2322	195
3. Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	668	1639	971
4. Коефіцієнт зносу основних фондів	0,76	0,59	-0,175

Початкова вартість основних фондів - це сума коштів, витрачених на придбання або будівництво активів, включаючи вартість покупки, податки на придбання, доставку та монтаж. Це вартість, за яку актив був включений до балансу підприємства і розподілений на активи.

									Арк.
									52
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

Даний показник в попередньому періоді збільшився на 534 тис. грн., в звітному році він збільшився ще на 1166 тис. грн..

Знос основних фондів - це процес втрати вартості основних засобів через фізичний знос, моральне старіння або технологічну застарілість протягом періоду їхньої корисної експлуатації. Це втрата вартості в результаті використання або старіння активу, яка відображається в зменшенні балансової вартості основних засобів підприємства.

Показник зносу на кінець попереднього року склав 2127 тис. грн., що на 88 тис. грн. більше ніж на початку. У наступному році збільшення суми зносу склало 195 тис. грн.

Залишкова вартість основних фондів - це оцінена вартість активу в кінці його корисного терміну експлуатації або в кінці облікового періоду. Це сума коштів, яка залишається після врахування зносу або втрати вартості активу, і вона визначається з огляду на його залишковий термін корисного використання та очікувану вартість припинення його експлуатації. Залишкова вартість основних фондів важлива для оцінки їхньої ефективності та фінансової звітності підприємства.

Зміна залишкової вартості основних фондів на підприємстві у попередньому та наступному роках склала +446 тис. грн. та + 971 тис. грн. відповідно.

Коефіцієнт придатності - це показник, що визначає співвідношення між залишковою вартістю основних фондів та їхньою початковою вартістю. Цей коефіцієнт використовується для визначення ступеня використання основних фондів та їхньої ефективності виробничого процесу. Високе значення коефіцієнта придатності свідчить про ефективне використання активів, тоді як низьке значення може вказувати на неефективне використання або потребу у їхньому оновленні чи заміні.

Цей показник збільшувався кожного року, на 0,141 в попередньому році та на 0,175 в наступному.

						Арк.
						53
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Коефіцієнт зносу - це показник, що визначає швидкість зменшення вартості основних фондів внаслідок їхнього фізичного або морального старіння протягом певного періоду. Цей коефіцієнт використовується для оцінки темпів втрати вартості активів підприємства і дозволяє визначити необхідність проведення ремонтів, модернізації або заміни основних фондів. Високий коефіцієнт зносу може свідчити про інтенсивне використання активів, тоді як низький може вказувати на їхню довготривалу придатність та низьку інтенсивність виробництва.

Враховуючи, що показник коефіцієнту зносу обернений до коефіцієнту придатності це означає – результати обчислення обидва роки зменшувались, на 0,141 в попередньому році та 0,175 в наступному році.

На наступному етапі нашого дослідження ми розглянемо взаємовідношення між обсягом продукції, кількістю працівників та середньорічною вартістю основних фондів, розрахунки будуть відображені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Ключові критерії для оцінки ефективності використання основних фондів ТОВ «Кома Україна»

Показник	Попередній рік	Наступний рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг продукції, тис. грн.	2498014	3616721	1118707
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2528,5	3378	849,5
3. Фондовіддача, грн./грн.	987,94	1070,67	82,73
4. Середня кількість працівників, осіб	182	183	1
5. Фондоозброєність, грн./грн.	13,89	18,46	4,57

Фондовіддача - це показник, що вказує на ефективність використання основних фондів підприємства у виробничому процесі. Він вимірює, скільки одиниць продукції чи послуг вироблено або надано за певний період на одиницю основних фондів. Формула для розрахунку фондовіддачі полягає у

						Арк.
						54
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

відношенні виробленої продукції до вартості основних фондів. Чим вище значення фондівіддачі, тим ефективніше використані ресурси підприємства.

Зміна цього показника склала +82,73 грн. Це означає, що в звітному періоді використання основних фондів стало більш ефективним.

Проаналізуємо показники ефективності використання оборотних коштів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Комо Україна»

Показник	Попередній рік	Наступний рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	2498014	3616721	1118707
2. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	1792084	2106143	314059
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,39	1,72	0,32
4. Швидкість одного обороту оборотних коштів, днів	258	210	-49
5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,72	0,58	-0,14

Зміна обсягу реалізованої продукції склала +1118707 тис. грн. Приріст середнього залишку в звітному році склав +314059 тис. грн.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів - це показник, який відображає ефективність використання оборотних коштів підприємства для забезпечення його операційної діяльності. Він розраховується як співвідношення валового доходу до середньої величини оборотних коштів за певний період часу. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки швидко

						Арк.
						55
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

оборотні кошти перетворюються в валовий дохід і вказує на ефективність управління цими активами.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів збільшився на 0,32 пункти порівняно з попереднім періодом.

Швидкість одного обороту оборотних коштів - це показник, який вказує на те, скільки разів оборотні кошти підприємства обернулися за певний період (наприклад, за рік). Він розраховується як співвідношення середньомісячного залишку оборотних коштів до суми виторгу за цей період. Цей показник вказує на ефективність використання оборотних коштів у генерації доходів і може бути важливим для оцінки фінансової стійкості та ефективності управління підприємством.

Швидкість одного обороту оборотних коштів зменшилась на 49 днів.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів - це показник, який відображає використання оборотних коштів підприємства у порівнянні з його потенційним обсягом витрат на оборотний капітал. Він розраховується як співвідношення реального обсягу витрат на оборотний капітал до максимально можливого обсягу витрат. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються оборотні кошти підприємства в процесі його діяльності. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше оборотних коштів використовується, що може свідчити про оптимальне використання ресурсів підприємства.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів зменшився у звітному періоді на 0,14 пунктів.

Кількість працівників є важливим показником діяльності підприємства:

1. Робоча сила та організаційна ефективність: Кількість працівників впливає на робочу силу та ефективність організації. Підприємство повинно мати достатню кількість співробітників, щоб виконувати різноманітні завдання та забезпечувати нормальний хід виробництва.

						Арк.
						56
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2. Фінансові показники: Склад персоналу впливає на фінансові показники підприємства, такі як витрати на заробітну плату, витрати на соціальні програми, витрати на навчання та розвиток персоналу тощо.
3. Кадровий потенціал: Кількість працівників визначає кадровий потенціал підприємства. Від цього залежить можливість впровадження нових проектів, вдосконалення технологій та інновацій в діяльність підприємства.
4. Культура та клімат підприємства: Кількість працівників впливає на культуру та клімат у підприємстві. Оптимальна чисельність співробітників може сприяти сприятливому робочому середовищу та підвищенню морального духу колективу.
5. Управління та контроль: Ефективне управління персоналом та контроль за його діяльністю вимагає адекватного співвідношення кількості працівників та обсягу робіт на підприємстві.

Таким чином, кількість працівників підприємства є важливим фактором для забезпечення ефективного функціонування промислового підприємства та формування його внутрішнього середовища.

Кількість працівників має значний вплив на обсяг виробництва промислового підприємства. Цей показник визначає, скільки працівників доступно для виробничих процесів у певний період часу. Збільшення кількості працівників може позитивно вплинути на обсяг виробництва, оскільки це дозволяє збільшити працездатність та ефективність виробничих ліній. Більше робочої сили може призвести до збільшення швидкості та обсягу виробництва, а також зниження часу простою обладнання. Однак необхідно враховувати, що збільшення кількості працівників також може вплинути на витрати на оплату праці та загальні виробничі витрати. Тому оптимальний рівень середньооблікової кількості працівників потрібно планувати з урахуванням рівня виробництва, ефективності використання ресурсів та стратегії підприємства.

						Арк.
						57
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Для оцінки впливу змін витрат на одну гривню виробленої продукції пропонується скласти таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз зміни витрат на одну гривню виробленої продукції ТОВ «Кома Україна»

Показники	Попередній рік	Наступний рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	2498014	3616721	1118707
2. Середня кількість працівників, осіб	182	183	1
3. Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	13725,35	19763,50	6038,15

За даними фінансової звітності ми бачимо, що середня кількість працівників в звітному періоді збільшилась на 1 особу.

Також, завдяки проведеним дослідженням, ми виявили значний приріст середньорічного виробітку, що припадає на одного працівника, він склав 6039,15 тис. грн.

Важливим кроком буде дослідження фонду оплати праці.

Фонд оплати праці представляє собою суму коштів, яку підприємство виділяє на виплату заробітної плати своїм працівникам. Цей фонд включає в себе всі види виплат, які отримують працівники за свою працю, включаючи базову зарплату, додаткові виплати (наприклад, надбавки за особливі умови праці або нічну роботу), премії за виконання поставлених завдань, а також інші форми стимулювання праці. Фонд оплати праці є одним з ключових складових витрат підприємства і впливає на його фінансову стійкість, ефективність та конкурентоспроможність на ринку праці. Точний розрахунок та ефективне управління цим фондом є важливим завданням для керівництва підприємства з метою забезпечення задоволення потреб працівників та збереження стійкості бізнесу.

									Арк.
									58
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					



	Попередній рік	Наступний рік	Попередній рік	Наступний рік	абсолютного значення	структури	відносне
1. Матеріальні заграти	5552	6897	2,1	1,8	1345	-0,3	24,2
2. Витрати на оплату труда	13054	14024	5,0	3,7	970	-1,4	7,4
3. Відрахування на соціальні заходи	2852	3048	1,1	0,8	196	-0,3	6,9
4. Амортизація	246	536	0,1	0,1	290	0,0	117,9
5. Інші операційні витрати	237651	358150	91,6	93,6	120499	2,0	50,7
Разом	259355	382655	100	100	123300	X	47,5

Загальний приріст суми елементів операційних витрат склав 47,5%.

Для вивчення змін у витратах на кожну гривню виробленої продукції, ми складемо таблицю 2.11.

Витрати на 1 гривню виробленої продукції - це показник, який вказує на загальні витрати, зроблені для виробництва одиниці продукції. Він використовується для оцінки ефективності виробництва та управління витратами на підприємстві. Чим нижче значення цього показника, тим ефективніше використано ресурси для виробництва продукції.

Таблиця 2.11 - Аналіз витрат на кожну гривню виробленої продукції ТОВ «Кома Україна»

Показник	Попередній рік	Наступний рік	відхилення
----------	-------------------	------------------	------------

									Арк.
									60
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

			абс	відн
1. Обсяг виробленої продукції, тис.грн.	2498014	3616721	1118707	44,78
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	2036834	2842277	805443	39,54
3. Витрати на 1 грн., грн/грн	0,815	0,786	-0,030	-3,62

Відносне відхилення зміни витрат на 1 грн. виробленої продукції склало -3,62%.

Аналіз загального фінансового стану промислового підприємства проводиться з метою системного вивчення фінансових аспектів з метою здобуття глибшого уявлення про його фінансове положення та перспективи. Цей аналіз спрямований на ідентифікацію сильних та слабких сторін підприємства, а також виявлення ризиків та можливостей для подальшого розвитку.

Однією з основних мет цього аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства. Розгляд стійкості фінансового стану дозволяє уникнути потенційних фінансових криз і забезпечити життєздатність підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Крім того, аналіз фінансового стану сприяє виявленню проблем у фінансовому управлінні підприємством, таких як недостатня ліквідність, значна заборгованість або низька рентабельність. Часове виявлення цих проблем дозволяє приймати належні управлінські рішення та уникнути фінансових труднощів.

Також аналіз фінансового стану є фундаментом для розробки стратегій та тактик управління фінансовими ресурсами підприємства. На його основі розробляються бюджети, плани розвитку та інвестиційні проекти, що сприяє підвищенню ефективності фінансового управління.

						Арк.
						61
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Проведення аналізу загального фінансового стану промислового підприємства є критичним кроком управління його фінансами, сприяючи забезпеченню стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В першу чергу пропоную розглянути узагальнені дані щодо фінансової звітності Товариства (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Таблиця витрат і доходів згідно з фінансовою звітністю ТОВ «Кома Україна»

Найменування статей	Абсолютне значення		Відхилення	
	Попередній рік	Наступний рік	абсол.	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2498014	3616721	1118707	44,78
Собівартість реалізованої продукції	2036834	2842277	805443	39,54
Валовий прибуток (збиток)	461180	774444	313264	67,93
Інші операційні доходи	531	2818	2287	430,70
Адміністративні витрати	4393	5549	1156	26,31
Витрати на збут	247121	297325	50204	20,32
Інші операційні витрати	7841	79781	71940	917,49
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток)	202356	394607	192251	95,01
Інші фінансові доходи	95	389	294	309,47
Інші доходи	74593	1458	-73135	-98,05
Фінансові витрати	315068	315000	-68	-0,02
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	-
Інші витрати	17852	16047	-1805	-10,11

						Арк.
						62
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток)	-55876	65407	121283	217,06
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0	0	-
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток)	-55876	65407	121283	217,06

Отже, зафіксовані наступні зміни у фінансових показниках:

1. Показник інших доходів у звітному періоді зменшився на 98,05%.
2. Фінансові витрати зменшились лише на 0,02%.
3. Інші витрати порівняно з попереднім роком зменшились на 10,11%.

Подивимося на ті показники, які зросли:

1. Чистий дохід від реалізації та собівартість продукції збільшилися на 44,78% та 39,54% відповідно.
2. Показник валового прибутку у звітному періоді становив 774444 тис. грн, що на 67,93% більше від попереднього періоду.
3. Адміністративні витрати та витрати на збут зросли у межах 20%-30%.
4. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 95,01%.

Найбільший приріст спостерігався за наступними показниками:

1. Фінансовий результат до оподаткування зросли на +217,06%.
2. Інші фінансові доходи збільшилися на +309,47%.
3. Інші операційні доходи зросли на +430,7%.
4. Інші операційні витрати збільшилися на +917,49%.

Процес оцінки економічного та фінансового стану підприємства включає аналітичні процедури та послідовність кроків. Комплексний аналіз фінансів та економіки передбачає такі етапи:

1. Кількісна оцінка розміру основних показників у статичному та динамічному аспектах, що впливають з інформаційної бази підприємства.

									Арк.
									63
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

2. Визначення причин невідповідностей, виявлених на підприємстві, та аналіз їх впливу на розвиток фінансових проблем.

Для оцінки використовується бухгалтерська фінансова звітність, що відображає майновий та фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан аналізується за допомогою вертикального та горизонтального аналізу балансу, що дозволяє визначити структуру та зміни в капіталі підприємства.

Порівняльний аналітичний баланс ТОВ «Кома Україна» представлений у таблицях 2.13 та 2.14.

						Арк.
						64
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Таблиця 2.13 – Актив порівняльного балансу ТОВ «Комо Україна» за звітний період

	Абсолютні величини, тис.грн.		Питома вага, %		Відхилення			
	На початок періоду, a <sub>1</sub>	На кінець періоду, a <sub>2</sub>	На початок періоду	На кінець періоду	в абс. величинах, a <sub>2</sub> - a <sub>1</sub>	структури, %	в абс. величинах, % $\frac{a_2 - a_1}{a_1}$	в % до змін підсумку $\frac{a_2 - a_1}{B_2 - B_1}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. Необоротні активи</b>								
Нематеріальні активи	23	19	0,001	0,001	-4	-0,0004	-17,391	-0,00001
Незавершені капітальні інвестиції	23	19	0,001	0,001	-4	-0,0004	-17,391	-0,00001
Основні засоби	668	1565	0,036	0,070	897	0,034	134,281	0,002
Інші фінансові інвестиції	25000	25000	1,342	1,111	0	-0,231	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	25714	26603	1,381	1,183	889	-0,198	3,457	0,002
<b>II. Оборотні активи</b>								
Запаси	43049	44375	2,312	1,973	1326	-0,339	3,080	0,003
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	317229	392857	17,035	17,465	75628	0,430	23,840	0,195
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	612045	753959	32,866	33,518	141914	0,652	23,187	0,367
з бюджетом	15718	0	0,844	0	-15718	-0,844	-100,0	-0,041
Інша поточна дебіторська заборгованість	801244	977033	43,026	43,436	175789	0,410	21,940	0,454

Векселі одержані	781	781	0,042	0,035	0	-0,007	0	0
Гроші та їх еквіваленти	42569	28596	2,286	1,271	-13973	-1,015	-32,824	-0,036
Витрати майбутніх періодів	6	7	0,0003	0,0003	1	-0,00001	16,667	0,000003
Інші оборотні активи	3883	25173	0,209	1,119	21290	0,911	548,287	0,055
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1836524</b>	<b>2222781</b>	<b>98,619</b>	<b>98,817</b>	<b>386257</b>	<b>0,198</b>	<b>21,032</b>	<b>0,998</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1862238</b>	<b>2249384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>387146</b>	<b>-</b>	<b>20,79</b>	<b>-</b>

Таблиця 2.14 – Пасив порівняльного балансу ТОВ «Кома Україна» за звітний період

	Абсолютні величини, тис.грн.		Питома вага, %		Відхилення			
	На початок періоду, a1	На кінець періоду, a2	На початок періоду	На кінець періоду	в абс. величинах, a2- a1	структури, %	в абс. величинах, % $\frac{a_2 - a_1}{a_1}$	в % до змін підсумку $\frac{a_2 - a_1}{B_2 - B_1}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. Власний капітал</b>								
Зареєстрований (пайовий) капітал	100	100	0,005	0,004	0	-0,001	0	0
Капітал у дооцінках	0	0	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-257341	-192045	-13,819	-8,538	65296,00	5,281	-34,0	0,169
Неоплачений капітал	-100	-100	-0,005	-0,004	0	0,001	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>-257341</b>	<b>-192045</b>	<b>-13,819</b>	<b>-8,538</b>	<b>65296,0</b>	<b>5,281</b>	<b>-34,0</b>	<b>0,169</b>

Змін.	
Арк.	
№ докум.	
Підпис	
Дата	
67	Арк.

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>								
Інші довгострокові зобов'язання	1500000	1500000	80,548	66,685	0	-13,864	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1500000	1500000	80,548	66,685	0	-13,864	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>								
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	118118	133777	6,343	5,947	15659,0	-0,396	11,705	0,040
товари, роботи, послуги	117206	131915	6,294	5,864	14709,0	-0,429	11,150	0,038
розрахунками з бюджетом	163	903	0,009	0,040	740,0	0,031	81,949	0,002
розрахунками з оплати праці	583	764	0,031	0,034	181,0	0,003	23,691	0,0005
розрахунки зі страхуванням	166	195	0,009	0,009	29,0	0,0002	14,872	0,0001
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	10692	10003	0,574	0,445	-689,00	-0,129	-6,888	-0,002
Поточні зобов'язання	36	4763	0,002	0,212	4727,00	0,210	99,244	0,012
Інші поточні зобов'язання	490732	792891	26,352	35,249	302159,00	8,897	38,109	0,780
<b>Усього за розділом III</b>	619578	941434	33,271	41,853	321856,00	8,582	34,188	0,831
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	1862237	2249389	100,00	100,00	387152,00	-	17,21	-

За поданими даними активу балансу, можна зробити наступні висновки:

1. Необоротні активи:

- Загальна вартість необоротних активів підприємства зросла з 25,714 тис. грн. на початку періоду до 26,603 тис. грн. на кінець періоду, що свідчить про загальне збільшення активів на 889 тис. грн. або на 3.457%.

- Збільшення відбулося переважно за рахунок зростання основних засобів на 897 тис. грн., що становить 134.281% від початкового рівня.

2. Оборотні активи:

- Загальна вартість оборотних активів підприємства також зросла з 1,836,524 тис. грн. на початку періоду до 2,222,781 тис. грн. на кінець періоду, що відповідає загальному зростанню на 386,257 тис. грн. або на 21,032%.

- Це зростання головним чином обумовлене збільшенням дебіторської заборгованості за різними видами на 175,789 тис. грн., що становить 21,94% від початкового рівня.

3. Загальний стан балансу:

- Загальна вартість активів підприємства зросла з 1,862,238 тис. грн. на початку періоду до 2,249,384 тис. грн. на кінець періоду, що свідчить про зростання на 387,146 тис. грн. або на 20,79%.

Отже, загальний аналіз таблиці показує позитивну динаміку у зростанні вартості активів підприємства протягом періоду.

За наданими даними пасиву балансу, можна зробити такі висновки:

1. Власний капітал:

- Загальна вартість власного капіталу зменшилася з -257,341 тис. грн. на початку періоду до -192,045 тис. грн. на кінець періоду, що свідчить про зменшення на 65,296 тис. грн. або на 34%.

- Це зменшення переважно обумовлене зростанням нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 65,296 тис. грн.

						Арк.
						68
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення:

- Загальна вартість довгострокових зобов'язань та забезпечення залишилася стабільною, залишаючись на рівні 1,500,000 тис. грн., як на початок, так і на кінець періоду.

3. Поточні зобов'язання і забезпечення:

- Загальна вартість поточних зобов'язань та забезпечення зросла з 619,578 тис. грн. на початку періоду до 941,434 тис. грн. на кінець періоду, що свідчить про зростання на 321,856 тис. грн. або на 34%.

- Найбільший внесок у це зростання має інші поточні зобов'язання, які зросли на 302,159 тис. грн., що становить 38,109% від початкового рівня.

Також нами була складена зведена таблиця, в якій відображені всі результати нашого дослідження (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Загальна економічна оцінка діяльності ТОВ "Комо Україна"

Показник	Попередній рік	Звітний рік	відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	2498014	3616721	1118707	44,78
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	2528,5	3378	849,5	33,60
3. Фондовіддача, грн/грн	987,94	1070,67	82,73	8,37
4. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн.	1792084	2106143	314059	17,52
5. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частка	1,39	1,72	0,32	23,19
6. Середня кількість працівників, осіб	182	183	1,00	0,55

									Арк.
									69
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

7. Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	13725,35	19763,50	6038,15	43,99
8. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	71,73	76,63	4,91	6,84
9. Операційні витрати підприємства, тис.грн., у т. ч.	259355	382655	123300	47,54
10. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, работ, услуг), тис.грн.	2498014	3616721	1118707	44,78
11. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2036834	2842277	805443	39,54
12. Затрати на 1 грн. виробленої продукції, грн/грн	0,815	0,786	-0,030	-3,62
13. Чистий фінансовий результат, тис.грн.	-55876	65407	121283	-
14. Рентабельність капіталу, %	-3,1	3,1	6,2	-
15. Рентабельність продукції, %	-2,7	2,3	5,0	-

Найважливішим показником в цій таблиці для нас є рентабельність.

Рентабельність капіталу визначає ефективність, з якою підприємство або організація використовує свій капітал для здійснення операцій та отримання прибутку. Цей показник має важливе значення для оцінки фінансової стійкості та успішності підприємства.

Рентабельність капіталу вказує на те, наскільки ефективно капітал компанії використовується у її операційній діяльності та його здатність генерувати прибуток для власників та інвесторів. Високий рівень рентабельності капіталу свідчить про ефективне використання ресурсів і

									Арк.
									70
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

здатність компанії генерувати прибуток, що може бути привабливим для потенційних інвесторів.

Відповідно до обчислень, цей показник збільшився на 6,2 пункти.

Рентабельність продукції відображає, наскільки ефективно конкретний товар або послуга приносить прибуток у порівнянні з витратами, пов'язаними з їх виробництвом. Цей показник грає важливу роль у визначенні фінансової ефективності продукту та прийнятті рішень щодо його виробництва або подальшого удосконалення.

Визначений для конкретного продукту, товару або послуги, рентабельність продукції дозволяє компанії оцінити, наскільки успішно вона може генерувати прибуток від певної сфери своєї діяльності.

Рентабельність продукції є ключовим фактором успішності підприємства, оскільки вона впливає на його фінансове здоров'я та здатність генерувати прибуток.

Рентабельність продукції в порівнянні з попереднім періодом зросла на 5 пунктів.

						Арк.
						71
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ II

В другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз діяльності ТОВ «Комо Україна». Бізнес аналізується і результати дозволяють виявити слабкі та сильні сторони бізнесу. В результаті цього болю були визначені загрози та можливості ТМ «КОМО». За результатами ситуаційного аналізу розроблено SWOT-аналіз, що дозволяє вдосконалити та злагодити всі системи підприємства ТМ «КОМО» на ринку молочних продуктів. З метою отримання необхідної інформації було проведено службове дослідження, у тому числі аналіз зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Також були проведені відповідні розрахунки. Далі було проведено ретельний аналіз отриманої інформації.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства було проведено аналіз ряду ключових показників, які відображають різноманітні аспекти його функціонування та результативності. Оцінка включала в себе дослідження основних техніко-економічних показників, які відображають продуктивність виробничих процесів та їх відповідність встановленим стандартам. Також аналізувався стан та ефективність використання основних засобів, що дозволило зрозуміти, наскільки ефективно підприємство використовує свій матеріальний та технічний потенціал. Питання плинності кадрів відображалось у розгляді динаміки працівників підприємства та їхньої залученості до виробничих процесів. Аналіз виробничих витрат за економічними елементами дозволив з'ясувати структуру витрат та виявити можливі шляхи їхнього оптимізації. Нарешті, оцінка рівня ефективності господарської діяльності підприємства дозволила зрозуміти, наскільки успішно підприємство досягає своїх цілей та виправдовує очікування власників та зацікавлених сторін.

Згідно усіх розрахунків ми бачимо, що фінансове положення підприємства покращується у звітному періоді, порівняно із попереднім.

Враховуючи сильні сторони та можливості ТОВ «КОМО Україна» першим напрямом забезпечення прибутковості підприємства можуть бути організаційні зміни, що пов'язані з веденням бізнесу.

									Арк.
									72
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

### РОЗДІЛ ІІІ

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМО УКРАЇНА»

Сучасне бізнес-середовище надзвичайно динамічне та конкурентне, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення їхньої діяльності для забезпечення успішного функціонування та розвитку. У цьому розділі буде розглянуто конкретні рекомендації, спрямовані на оптимізацію процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рекомендації щодо вдосконалення діяльності підприємства можуть стосуватися різних аспектів бізнесу, включаючи оптимізацію виробничих процесів, впровадження нових технологій, покращення стратегій маркетингу та збуту, а також розвиток персоналу.

Ключовим етапом у впровадженні рекомендацій буде розробка плану впровадження, який визначатиме конкретні кроки, необхідні ресурси та відповідальних осіб за виконання кожного заходу. Цей план забезпечить систематичний та ефективний підхід до вдосконалення діяльності підприємства.

У результаті реалізації рекомендацій очікується підвищення ефективності, зниження витрат та збільшення конкурентоспроможності підприємства, що сприятиме його стійкому розвитку у сучасних умовах бізнесу.

Для досліджуваного підприємства ми розробили наступні пункти покращення діяльності, наведені на рисунку 3.1.

						Арк.
						73
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

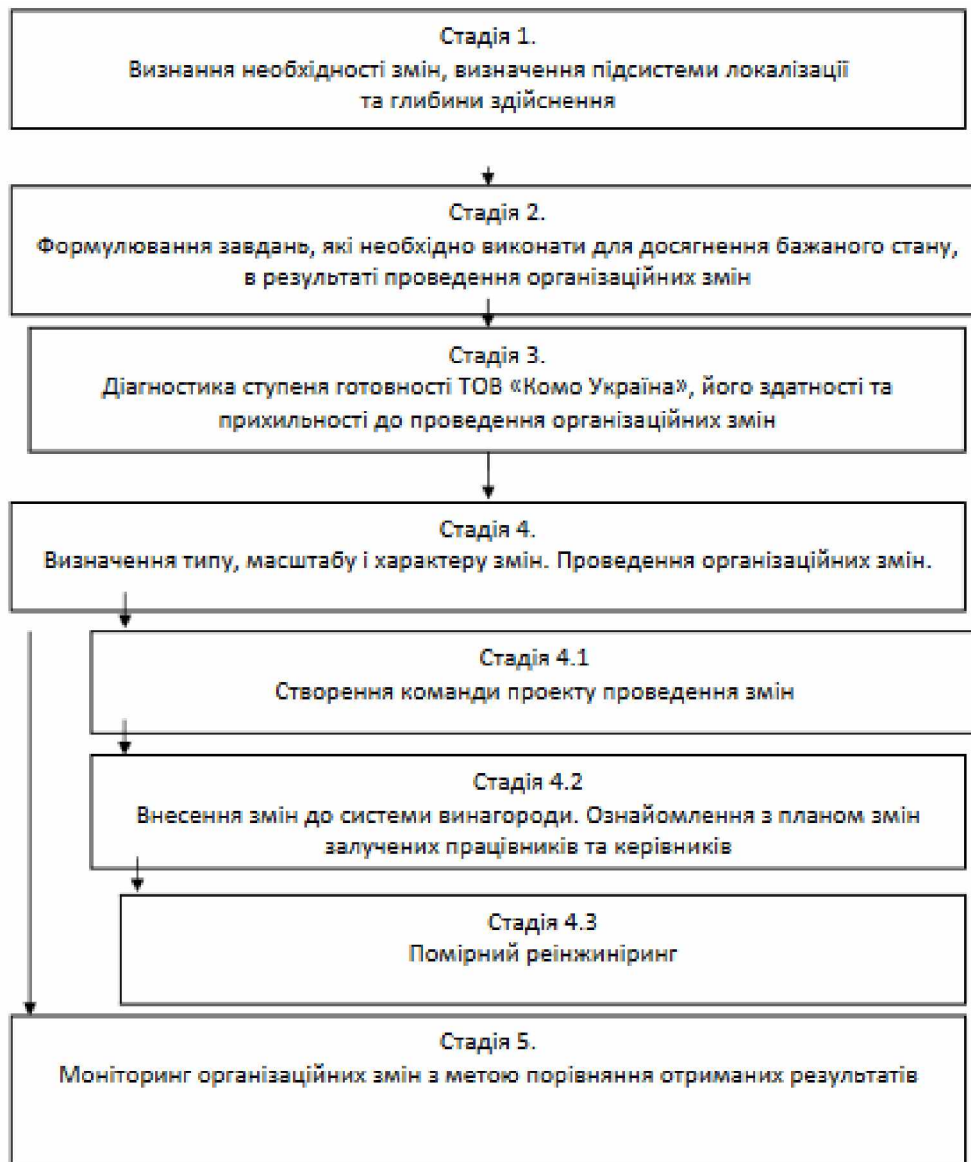


Рисунок 3.1 - Алгоритм проведення організаційних змін підприємства «Комо Україна»

На Стадії 1 визначається необхідність організаційних змін та мотивація їх проведення з позиції позбавлення підприємства статусу ризикового та позиціонування його як надійного бізнес-партнера.

Причинами проведення організаційних змін можуть бути як екзогенні, так і ендогенні, залежно від впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Для ТОВ «Комо Україна» основними чинниками є внутрішні, як показали наші розрахунки, що пов'язані з сучасним незадовільним станом підприємства.

При проведенні організаційних змін можливим є розвиток декількох сценаріїв:

- у підприємства є в наявності достатній обсяг резервів і воно здатне швидко сформувати фінансові ресурси з різних джерел, зокрема, з внутрішніх;
- у підприємства немає резервів, але воно здатне сформувати фінансові ресурси із зовнішніх та частково з внутрішніх джерел;
- у підприємства немає резервів, та воно не здатне сформувати фінансові ресурси ані з внутрішніх, ані із зовнішніх джерел.

Варто зазначити, що Товариство вже залучило довгостроковий кредит банку, але внаслідок збитковості та наявності у власному капіталі непокритих збитків попередніх років, підприємство власних коштів не має.

Підсистема забезпечення організаційних змін буде здатна ефективно функціонувати лише за наявності:

- нормативно-правового забезпечення (закони та нормативні акти, норми, накази, інструкції, розпорядження, положення статуту, методики діяльності із забезпечення організаційних змін на підприємстві);
- організаційно-методичного забезпечення;
- технічного забезпечення (забезпечення інформаційною технікою і технологіями, програмними продуктами для аналізу, планування, виявлення загроз тощо);
- інформаційного забезпечення (дані, показники, параметри, потрібні для аналізу та планування організаційних змін);
- кадрового забезпечення;
- фінансового забезпечення (під час розробки бюджету підприємства варто врахувати всі фінансові потреби забезпечення розвитку підприємства).

На Стадії 2 формується бачення бажаного стану, якого необхідно досягти, проводячи організаційні зміни. На цьому етапі визначаються цілі здійснення змін, уточнюються параметри оцінки їхнього досягнення, формуються конкурентні переваги, майбутні ключові компетентності

						Арк.
						75
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

підприємства, ключові аспекти організаційної структури, організаційної культури та стимули для майбутньої роботи працівників на підприємстві.

Для ТОВ «Комо Україна» результатом Стадії 2 може бути об'єднання з іншим підприємством.

Стадія 3 потребує найбільшої уваги, тому що на цій стадії перевіряються здатність, готовність та бажання до проведення організаційних змін з погляду власників ресурсів, якими, насамперед, є акціонери або топ-менеджмент.

Готовність до змін означає прихильне ставлення до змін або належну мотивацію. Здатність відображає фізичну, фінансову та організаційну можливість проведення змін, яка залежить від влади, впливу та повноважень стосовно розміщення ресурсів.

Оцінка прихильності залежить від рівня готовності та здатності з погляду найвпливовіших акціонерів і топ-менеджерів. Зазвичай вона проводиться за шкалою з чотирьох критеріїв: протидія проведенню організаційних змін; нейтралітет; підтримка – виявлення ініціативи та забезпечення необхідними ресурсами; лідерство – ініціатива, зацікавленість та управління проведенням організаційних змін.

Як було зазначено вище, підприємства групи КОМО мають спільних бенефіціарів, тому, на нашу думку, з їх боку не має виникнути протидії щодо об'єднання підприємств. Основні напрями змін діяльності ТОВ «Комо Україна» та пов'язані з ними завдання подано в табл. 3.1.

Стадія 4 можлива лише після завершення етапу підготовки до змін на початкових стадіях. Це етап проведення організаційних змін, під час здійснення яких, незалежно від масштабів їх проведення (загалом підприємство чи лише окрема його частина), змінюються його ключові характеристики, а саме, проводиться в три кроки: 1) Створення команди проекту проведення змін; 2) Ознайомлення з планом змін залучених працівників та керівників та внесення змін до системи винагороди; 3) Помірний реінжиніринг.

						Арк.
						76
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Таблиця 3.1 - Основні завдання за напрямками змін діяльності ТОВ «Комо Україна»

Напрямок змін	Завдання
1. Зростання ринкової вартості підприємства	1) збільшення інвестицій в основні засоби;
	2) зниження вартості залучення капіталу;
	3) оптимізація грошових потоків підприємства.
	4) впорядкування юридичних питань, пов'язаних з об'єднанням підприємств
2. Максимізація прибутку підприємства	1) оптимізація дивідендних виплат та тимчасова відмова (до досягнення позитивного іміджу підприємства та припинення його ризиковості);
	2) своєчасне і повне повернення кредитів, в тому числі наявного довгострокового кредиту;
	3) зниження витрат на реалізацію продукції, отримання валового прибутку та чистого прибутку;
	4) раціоналізація джерел фінансування розвитку виробництва;
	5) досягнення поточної та стратегічної конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва;
3. Забезпечення підприємства основним і оборотним капіталом, оптимальне співвідношення капіталу	1) ефективне ведення комерційної діяльності, забезпечення високого рівня урожайності, валового збору та товарності продукції як садівництва, так і рослинництва;
	2) забезпечення прибутковості у найближчому періоді (2021-2022 рр.) та зростання прибутку у середньо- та довгостроковій перспективі;
	3) зростання ліквідності та платоспроможності підприємства;
	4) корегування коефіцієнту фінансового левериджу;
	5) визначення найбільш ефективних джерел формування коштів;
	6) генерування додаткового прибутку від інших видів діяльності;

Таким чином, сформований алгоритм проведення організаційних змін підприємств групи КОМО дасть змогу забезпечити прибутковість та захистити підприємство від зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах обмеженості ресурсів.

Підвищення прибутковості діяльності підприємства можна забезпечити не лише за рахунок операційної діяльності. На наш погляд, варто звернути увагу на інвестиційну та фінансову діяльність.

Головна мета в управлінні інвестиційною діяльністю підприємства – вибір реальних видів такої діяльності на основі аналізу його потенційних можливостей і тенденцій розвитку. Не заважаючи на те, що ТОВ «Комо Україна» інвестиційної діяльності не здійснювало, але потенційно здійснення такої діяльності є актуальним.

Напрямами підвищення прибутковості діяльності ТОВ «Комо Україна» завдяки проведенню ефективної інвестиційної діяльності можуть бути такі:

- впровадження новітніх досягнень науки і техніки в торгівельній сфері;
- проведення обґрунтованої інвестиційної політики, в основу якої покладено інвестиційну програму та інвестиційні проекти, пов'язані із загальною стратегією розвитку Товариства, спрямованих на забезпечення високих темпів його розвитку та конкурентоспроможності;
- обґрунтування обсягів інвестиційних ресурсів, їх джерел та форм фінансування;
- впровадження заходів щодо мінімізації інвестиційних ризиків;
- забезпечення максимальної прибутковості від втілення інвестиційних проектів або одержання інших економічних і соціальних вигод за умов мінімальних ризиків;
- постійний контроль за ліквідністю інвестицій та здійснення заходів щодо її оптимізації;
- постійне збереження фінансової стійкості і платоспроможності, прибутковості підприємства під час проведення інвестиційної діяльності;
- виявлення та використання резервів пришвидшення інвестиційних процесів, що вплине на прискорення економічного розвитку, збільшення прибутку та прибутковості Товариства.

На наш погляд, ТОВ «Комо Україна» потрібно провести впорядкування та вдосконалення фінансової діяльності. До фінансових доходів відносять дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій.

Інші доходи охоплюють дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

В ході аналізу фінансового стану ТОВ «Комо Україна» була виявлена суттєва сума боргу. Саме тому ТОВ «Комо Україна» необхідно підготувати план реструктуризації боргу відповідно до положень Закону України «Про фінансову реструктуризацію» від 14.06.2016 № 1414-VIII.

						Арк.
						78
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

При цьому план реструктуризації може передбачати реструктуризацію господарської діяльності та/або грошових зобов'язань боржника шляхом:

1) внесення змін до договорів за кредитами, включаючи погашення заборгованості окремими частинами (розстрочки); перегляд термінів погашення; зміни валюти виконання зобов'язань; розміру відсоткових ставок, у тому числі встановлення їх на рівні, який нижче за собівартість залучення коштів; повне зупинення нарахування відсотків чи інших умов, які пов'язані з кредитним договором або забезпеченням за відповідним кредитним договором;

2) зміни умов інших укладених договорів, боргових зобов'язань або зміни форми таких зобов'язань;

3) отримання нового фінансування боржником. На наш погляд, ТОВ «Комо Україна» не потрібно вдаватися до залучення нових кредитів;

4) вилучення майна боржника, заставодавця або іпотекодавця за умов збереження або, навпаки, без збереження іпотеки, застави або інших видів забезпечення. ТОВ «Комо Україна» в досліджуваному періоді не мало заставного майна, а вартість його основних засобів не покривала вартості кредиту;

5) передання кредиторіві прав власності на майно боржника з метою часткового або повного задоволення вимог. Стосовно ТОВ «Комо Україна» – вартість основних засобів Товариства не покриває вартості кредиту;

6) вилучення майна боржника, яке не є предметом застави або іпотеки. Заставного майна у ТОВ «Комо Україна» в досліджуваному періоді не було;

7) скасування частини боргу;

8) переривання договорів або внесення змін до них;

9) зміна умов в договорах іпотеки та застави або добровільна відмова від забезпечення. Заставного майна ТОВ «Комо Україна» протягом досліджуваного періоду не мало, а вартість кредиту не покривається вартістю його основних засобів;

						Арк.
						79
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

10) додаткове забезпечення боржником або третіми особами, включаючи гарантію та поруки. Основних засобів, які б можна було надати у додаткове забезпечення ТОВ «Кома Україна» не мало;

11) трансформація в капітал зобов'язань боржника;

12) нові інвестиції у капітал боржника;

13) задоволення всіх вимог. Коштів для задоволення вимог на кінець 2020 р. ТОВ «Кома Україна» не мало;

14) емісії цінних паперів. Щодо ТОВ «Кома Україна», то підприємство не може випускати цінні папери з причини наявності несплаченого статутного капіталу;

15) реорганізація боржника (злиття, приєднання, поділу, виділу, перетворення);

16) за ініціативи залучених кредиторів зміни керівника та/або членів органів управління на юридичних осіб, які є фінансовими установами, і контролю боржника;

17) змін в структурі корпоративного управління боржника;

17-1) передання боржнику на умовах оренди та/або лізингу будь-якого майна кредитора, а також укладання сторонами інших договорів, передбачених законодавством;

18) проведення інших заходів до здійснення фінансової реструктуризації.

						Арк.
						80
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

## ВИСНОВОК

Розвиток теорії та практики управління виробничими підприємствами вимагає постійного вдосконалення методів аналізу та діагностики їхньої діяльності. Кваліфікаційна робота на тему «Бізнес-діагностика виробничого підприємства» є вагомим внеском у розвиток цієї області та має наукове значення в контексті сучасного бізнесу.

Основна мета дослідження полягала в аналізі та визначенні ефективних методів бізнес-діагностики для виробничих підприємств. Застосування комплексу методів дозволило не лише виявити ключові проблеми та можливості для підвищення ефективності, але й підтвердило наукову обґрунтованість такого підходу.

Аналіз наукової літератури та результатів практичних досліджень свідчить про важливість інтеграції різних підходів до бізнес-діагностики, включаючи фінансовий, стратегічний, операційний та маркетинговий аналіз. Такий комплексний підхід дозволяє отримати повну картину стану підприємства та забезпечує підстави для розробки ефективних стратегій управління.

Важливим висновком є те, що ефективна бізнес-діагностика виробничого підприємства є ключовим етапом у процесі управління. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та прогалини, що допомагає уникнути кризових ситуацій та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Для подальшого розвитку дослідження рекомендується звернути увагу на розробку нових методів та інструментів бізнес-діагностики, які б краще враховували специфіку сучасного бізнес-середовища. Також важливо провести додаткові дослідження з визначення ефективності застосування розроблених методів на практиці та їхнього впливу на результативність управління підприємством.

У цілому, кваліфікаційна робота підкреслює важливість наукового підґрунтя та систематичного підходу до бізнес-діагностики виробничих

						Арк.
						81
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

підприємств. Результати дослідження можуть бути корисними для управлінців, консультантів та науковців у сфері управління та бізнес-аналітики.

										Арк.
										82
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>						

### Список використаної літератури

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства (На матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України): монографія. Київ: Університет економіки та права "КРОК", 2019. - 328 с.
2. Атюшкіна В. В., Бурно Я. В., Галгаш Р. А. Економічна діагностика: Навчальний посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2018. 234 с. URL: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2148>
3. Бандурка О.М., Ковальов Є.В., Садиков М.А., Маковоз О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг.ред. О.М. Бандурки. Х.: ХНУВС, 2017. 192 с
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор, 2016. С.378
5. Біловол Р. І. Систематизація сутності та видів діагностики соціально-економічних систем / Р. І. Біловол // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2013. – т. 18, вип. 1. – С. 25–34.
6. Буняк Н. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Волинський національний університет імені Лесі України . Луцьк , 2023. 192 с.
7. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2018. 260 с.
8. Веретенникова Г. Б., Омелаєнко Н. М. Методи діагностики та прогнозування розвитку підприємства : навчальний посібник [Електронний ресурс]. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 190 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20103>
9. Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків [Електронне видання]: методичні вказівки до практичних занять / Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2023. 64 с.
10. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. Науковий погляд: Економіка та управління. 2021. №2 (72). С.18-24

									Арк.
									83
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата					

11. Довбня С. Б. Методологія формування дворівневої системи управлінської діагностики. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 1. С. 118–123.
12. Думанська К. С. Механізм стратегічного управління успішною діяльністю промислових компаній в умовах глобалізації: монографія. Хмельницький: Приватна друкарня, 2020. 339 с.
13. Кваско А. В., Передерієнко Н. І. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств [Електронний ресурс]: підручник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2017. 381 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/19559>
14. Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/3291914/>
15. Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В. Економічна діагностика. Навч. пос. Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. 452 с.
16. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с. URL: [http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/ek\\_diagn\\_kryvovayz.pdf](http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/ek_diagn_kryvovayz.pdf)
17. Кулинич М. Б., Сафарова А. Т. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навчальний посібник. Луцьк , 2022. 158 с.
18. Кривов'язюк І. В., Пустовіт Ю. Г. Діагностика активів в економіці сучасного підприємства. Економічний форум. 2018. № 4. С. 243–251.
19. Лук'янова В. В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – т. 1, № 3. – С. 52–58.
20. Мельник О. Г., Олексів І. Б., Подольчак Н. Ю., Шуляр Р. В. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади: Монографія / За наук. ред. д.е.н., проф., заслуженого працівника народної освіти України О. Є. Кузьміна. Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2016. 212 с

						Арк.
						84
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

21. Менеджмент організацій [Електронне видання]: методичні рекомендації для самостійної роботи / укл. Хомюк Н. Л. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 91 с.
22. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платоспроможності підприємства / І. В. Олександренко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6 (156). – С. 419–426.
23. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [ та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. Житомир: Рута, 2018. 440 с. URL:  
[http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10003/1/OEA\\_2018\\_440.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/10003/1/OEA_2018_440.pdf)
24. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посіб. у 2 ч. Ч. 1: Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 335 с.
25. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посіб. у 2 ч. Ч. 2 : Бізнес-процеси: аналіз, управління, удосконалення. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 432 с.
26. Податковий кодекс України // Голос України від 04.12.2010р. 30.
27. Приб К. А., Патица Н. І. Діагностика в системі управління : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с. URL:  
<https://www.twirpx.com/file/1888663/>
28. Сак Т. В. Бізнес-діагностика: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2021. 86 с.
29. Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Економічна діагностика: навчально-методичний посібник. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2017. 184 с. URL:  
<http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/1593>
30. Слободян Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика / Н. Г. Слободян // Економічний аналіз : зб. наук. пр. ТНЕУ. – 2014. – т. 18, № 2. – С. 239–245.
31. Служба статистики України: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

						Арк.
						85
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

32. Технології прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: конспект лекцій / укладач І. Г. Волинець. Луцьк, 2023. 93 с.
33. Фаріон В. Я. Аналітична оцінка ділової активності та рентабельності підприємств / В. Я. Фаріон // Інноваційна економіка. – 2013. – № 10 (48). – С. 27–33.
34. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / за заг. ред. Школьник І.О. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 368 с.
35. Форма №1 «Баланс»
36. Форма №2 «Звіт про фінансові результати»
37. Форма 1-ПВ «Звіт з праці»
28. Цимбалюк І. О. Обґрунтування підприємницьких рішень та оцінка ризиків : методичні рекомендації до практичних занять. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 126 с.
39. Чевганова В. Я., Сосновська О. О., Мінняйленко І. В. Бізнес-діагностика : навч. посіб. Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/4801>
40. Швиданенко, Г. О. Бізнес-діагностика підприємства [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Електрон. текстові дані. – Київ: КНЕУ, 2013. – 448 с.
41. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика [Електронний ресурс]: практикум: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. – Електрон. текстові дані. – Київ: КНЕУ, 2015. – 160 с.

						Арк.
						86
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		