

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

# **АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
для студентів спеціальності  
073 "Менеджмент"  
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2020**

УДК 005.5(07.034)

A31

**Укладачі:** О. Ю. Велика  
О. М. Костіна

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, логістики та економіки.

Протокол № 3 від 26.09.2019 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Адміністративний менеджмент [Електронний ресурс] :** методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. Ю. Велика, О. М. Костіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 47 с.

Запропоновано умови практичних завдань та методичні рекомендації до їхнього виконання, що будуть сприяти закріпленню набутих теоретичних знань та формуванню вмінь і навичок для самостійного вирішення й обґрунтування висновків щодо ухвалення управлінських рішень у мінливому середовищі.

Рекомендовано для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня всіх форм навчання.

**УДК 005.5(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2020

## Вступ

Вивчення теоретичних положень із навчальної дисципліни "Адміністративний менеджмент" повинне закріплюватися практичними завданнями (ПЗ) на основі виробничо-економічних ситуацій суб'єктів господарювання. Це дозволить майбутнім фахівцям формувати спеціальні, професійні, соціальні та особистісні компетентності (навички, уміння) та здатності ухвалювати або самостійно обґрунтовувати управлінські рішення в умовах конкурентного середовища підприємства, для формування і функціонування механізмів адміністрування в процесі управління, сукупності функцій і методів адміністрування, що зумовлюють відповідні управлінські взаємовідносини у мінливому середовищі. Під час проведення розрахунків студенти повинні самостійно проводити вибір оптимальних варіантів і за необхідності проводити додаткові розрахунки для обґрунтування альтернатив (варіативності) у діяльності підприємства. ПЗ охоплюють проблеми ухвалення рішень на всіх рівнях управління за різними сферами діяльності: обґрунтування управлінських рішень виробничо-збутової та фінансової сфер діяльності (за темами лекцій 2 – 4); вибір проєктів згідно з економічною доцільністю їхнього впровадження (за темою лекції 4); аналіз ефективності інвестицій та формування інвестиційного портфелю підприємства (за темами лекцій 6 і 7); визначення порогу критичного обсягу виробництва і продажу (за темами лекцій 4, 6, 7). Пропонується виконання комплексного завдання (робота командами у групах) з розроблення управлінських рішень адміністрацією підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності згідно з результатами аналізу внутрішнього середовища (за темами лекцій 8 і 9).

ПЗ розроблені на реальних даних підприємств різної форми власності та організаційно-правової форми господарювання з урахуванням впливу ризиків, що дозволить студентам орієнтуватися у реальних господарсько-виробничих ситуаціях і розвине здатності обґрунтовувати вибір за конкретною системою показників. Методичні рекомендації розроблені для усіх ПЗ. Завдання виконуються за варіантами, тому дані кожного ПЗ мають бути скореговані на коефіцієнт студента (згідно зі списком в академічному журналі групи). Наприклад, якщо студент за списком 8, тоді його коефіцієнт для вихідних даних 1,08. ПЗ захищаються кожним студентом за визначеним графіком.

# Методичні рекомендації до практичних завдань

## Завдання 1. Обґрунтування управлінських рішень з виробничо-збутової діяльності підприємства

### 1.1. План виробництва і реалізації продукції.

Вивчення потреб на ринку виявило, що продукція ТОВ "Добрива" у плановому періоді буде користуватися попитом у споживачів (у % від рівня виробничої потужності) у наступних обсягах:

сірчана кислота – 50 %;

гранульований суперфосфат – 70 %;

амофоска – 62 %.

У плановому році середньорічна виробнича потужність за цими видами продукції наступна: сірчана кислота – 200 тис. т; гранульований суперфосфат – 500 тис. т; амофоска – 300 тис. т. Близько 80 % виготовленої сірчаної кислоти буде використовуватися для виробництва інших видів добрив. Інша частина сірчаної кислоти буде реалізована як товарна продукція. Виробнича собівартість сірчаної кислоти складе 8 000 грн/т. Ціни продажу очікуються такі: сірчана кислота – 8 500 грн/т; гранульований суперфосфат – 10 000 грн/т; амофоска – 35 600 грн/т.

Необхідно розрахувати план виробництва та збуту за кожним окремим видом продукції та по підприємству в цілому. Також необхідно врахувати, що в плановому періоді ТОВ "Добрива" буде повністю забезпечено необхідними фінансовими коштами, проте кількість матеріально-технічних ресурсів для виробництва гранульованого суперфосфату і амофоски буде обмежена на рівні відповідно 75 % і 55 % від середньорічної виробничої потужності.

### Методичні рекомендації

Обсяг виробництва – це та продукція, яка вироблена на даному підприємстві і знаходиться на складі. Товарна продукція – продукція, вироблена підприємством і призначена для реалізації на ринку або для власних потреб. Реалізована продукція – це продукція, що була продана споживачам і за яку на розрахунковий рахунок підприємства надійшли кошти.

## 1.2. Визначення ціни продажу товарів підприємства.

Підприємство планує до продажу три види товарів. Планові показники з виробництва та продажу цих товарів наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Планові показники з виробництва та продажу товарів підприємства

№ п/п	Показники	Од. вим.	Товари		
			А	Б	В
1	Середні змінні витрати	грн/од.	250,0	260,3	250,1
2	Постійні витрати	тис. грн	9 800,0		
3	Рентабельність продукції	%	12,0	13,0	15,0
4	Обсяг продажу	тис. од.	15,0	12,0	25,0

Розрахувати ціни продажу товарів А, Б, В на ринку.

### Методичні рекомендації

Ціна продажу товару (Ц) підприємства-виробника визначається за формулою:

$$Ц = S_{од} + Пр, \quad (1)$$

де  $S_{од}$  – повна собівартість виготовлення та реалізації одиниці продукції, грн/од.;

Пр – прибуток, який заплановано отримати підприємством за одиницю проданого товару, грн/од.

Собівартість одиниці продукції ( $S_{од}$ ) складається з:

умовно-постійних витрат (А) – витрат, які практично не залежать від обсягу виробництва та збуту продукції;

умовно-змінних витрат (b) – витрат, які є прямо пропорційними до обсягів виробництва та збуту продукції.

$$S_{од} = A_{од} + b, \quad (2)$$

де  $A_{од}$  – умовно-постійні витрати на одиницю продукції, грн/од.;

b – умовно-змінні витрати на одиницю продукції, грн/од.

Умовно-постійні витрати на одиницю продукції включаються в собівартість окремих видів продукції такими методами (базами розподілу):  
методом розрахунку кошторисних ставок. Відповідно до цього методу розподіляються витрати на утримання та експлуатацію обладнання;  
методом пропорційного віднесення витрат до суми основної заробітної плати робітників, зайнятих у виробництві продукції (робіт, послуг);  
методом пропорційного віднесення витрат до обсягу виробництва;  
методом пропорційного віднесення витрат до прямих (умовно-змінних) витрат.

Вибір бази розподілу умовно-постійних витрат обумовлений специфікою діяльності підприємства, його галузевих особливостей, співвідношенням окремих статей витрат у структурі загальних витрат підприємства.

Рентабельність продукції ( $P_{пр}$ ) визначається за формулою:

$$P_{пр} = \frac{Pr}{S_{од}} \times 100. \quad (3)$$

Після проведення розрахунків зробити відповідні висновки.

### **1.3. Визначення прибутковості та рентабельності продукції підприємства.**

Підприємство виготовляє і продає продукцію, умовно-змінні витрати на виробництво і збут якої складають 120 грн/од. Продукція реалізується за ціною 335 грн/од., умовно-постійні витрати підприємства за місяць склали 550 тис. грн. Необхідно розрахувати прибуток підприємства за перший квартал, якщо обсяги продажу продукції наступні: 4 000 одиниць у січні, 5 000 одиниць у лютому та 6 000 одиниць у березні.

#### **Методичні рекомендації**

Собівартість виготовлення та реалізації продукції ( $S$ ) містить умовно-змінні ( $b$ ) та умовно-постійні ( $A$ ) витрати на весь обсяг виробництва і визначається за формулою:

$$S = A + b \times V, \quad (4)$$

де  $b$  – умовно-змінні витрати на одиницю товару, грн/од.;

$A$  – умовно-постійні витрати на весь обсяг виробництва товару, грн;

$V$  – обсяг (кількість) виробленого товару, од.

Після проведення розрахунків необхідно зробити висновок про прибутковість та рентабельність продукції підприємства за перший квартал.

## **Завдання 2. Обґрунтування управлінських рішень фінансової сфери діяльності підприємства**

### **2.1. Плата за користування кредитом.**

Підприємству потрібен короткостроковий кредит у розмірі 400 тис. грн. Відсоткова ставка банку за кредитом складає 35 % річних. Кредит потрібен підприємству 17 вересня. Строк повернення кредиту – 19 грудня поточного року. Треба визначити розмір плати за користування кредитом на 19 грудня. Яку суму коштів необхідно мати підприємству на розрахунковому рахунку 20 вересня для сплати відсотків за кредит? Порівняйте розмір плати за користування кредитом, якщо відсотки будуть нараховуватися за англійською, німецькою або французькою системами.

### **Методичні рекомендації**

Розмір плати за користування кредитом ( $P_{кр}$ ) визначається за формулою простих відсотків:

$$P_{кр} = C \times D \times V_{ст}, \quad (5)$$

де  $C$  – сума кредиту, грн;

$D$  – кількість днів користування кредитом, дні;

$V_{ст}$  – щоденна відсоткова ставка за користування кредитом виражена в частках одиниці.

Найбільшого поширення у світі набули три практики розрахунку кількості днів для нарахування відсотків за користування кредитом:

1. У англійській практиці тривалість року і місяців – фактична (365/365).

2. У німецькій (комерційній) практиці розрахунок кількості днів за користування кредитом відбувається з урахуванням тривалості року 360 днів і місяців по 30 днів (360/360).

3. У французькій практиці тривалість року приймається рівною 360 дням, а кількість днів у місяці відповідає їх фактичній календарній тривалості (365/360).

Під час визначення кількості днів для нарахування відсотків за користування кредитом необхідно враховувати, що в банках прийнято дні видачі і повернення кредиту рахувати як один день.

## **2.2. Визначення прибутку за депозитним вкладом.**

Підприємство відкрило депозитний рахунок, на який було внесено 50 000 грн. Відсотки нараховуються за складною ставкою 22 % річних: а) щорічно; б) два рази на рік; в) щоквартально; г) щомісячно. Визначити розмір коштів, які отримає підприємство після закриття рахунку через чотири роки. Як зміняться відповіді, якщо відсотки будуть нараховуватися за простою ставкою?

### **Методичні рекомендації**

Вважається, що внесок зроблений на умовах складного відсотка, якщо черговий дохід нараховується не на вихідну суму вкладеного капіталу, а на загальну суму, яка містить вихідну суму плюс раніше нараховані відсотки. Майбутня вартість коштів (FV) визначається за формулою:

$$FV = PV \times (1 + r)^n, \quad (6)$$

де PV – теперішня вартість коштів, грн;

r – щорічна відсоткова ставка, виражена у частках одиниці;

n – кількість років.

Якщо відсотки нараховуються декілька раз на рік, то формула матиме вигляд:

$$FV = PV \times \left(1 + \frac{r}{m}\right)^{m \times n}, \quad (7)$$

де m – кількість разів нарахування відсотків на рік.

## **2.3. Визначення розміру вкладу.**

Підприємство збирається відкрити депозитний рахунок у банку, щоб через п'ять років накопичити 100 тис. дол. США. Відсотки нараховуються за ставкою 7 % річних: а) щорічно; б) два рази на рік; в) щоквартально; г) щомісячно. Визначити розмір коштів, які необхідно вкласти в банк сьогодні.



### Методичні рекомендації

Теперішня вартість коштів (PV) визначається за формулою:

$$PV = \frac{FV}{(1 + r)^n} \quad (8)$$

Якщо відсотки нараховуються декілька раз на рік, то формула матиме вигляд:

$$PV = \frac{FV}{\left(1 + \frac{r}{m}\right)^{m \times n}} \quad (9)$$

#### 2.4. Оцінювання альтернатив вкладання коштів.

Підприємству запропоновано інвестувати 500 тис. грн у проєкт на три роки, від реалізації якого буде отриманий додатковий дохід у розмірі 300 тис. грн. Альтернативним варіантом вкладання коштів є депозит у банку під 12 % річних. Який варіант вкладання коштів доцільно обрати? Чи зміниться рішення керівництва, якщо ставка за депозитами зросте до 16 %?

### Методичні рекомендації

Використовуючи формулу 6, розраховується майбутній дохід підприємства від вкладання коштів на депозитний рахунок до та після збільшення відсоткової ставки, якій потім порівнюється з доходом отриманим від інвестування у проєкт.

## Завдання 3. Аналіз ефективності інвестицій

### 3.1. Вибір найбільш вигідного інвестиційного проєкту для впровадження.

Підприємство має два альтернативних варіанти інвестиційних проєктів – проєкт "А" або проєкт "Б" (табл. 2). Для дисконтування суми грошового потоку проєкту "А" ставка дисконту приймається в розмірі 12 % (фінансування проєкту передбачається за рахунок власних коштів), а проєкту "Б" – 15 % (у зв'язку з більшими строками його реалізації та потреби у кредиті).

**Вихідні дані за інвестиційними проектами, що пропонуються  
для впровадження**

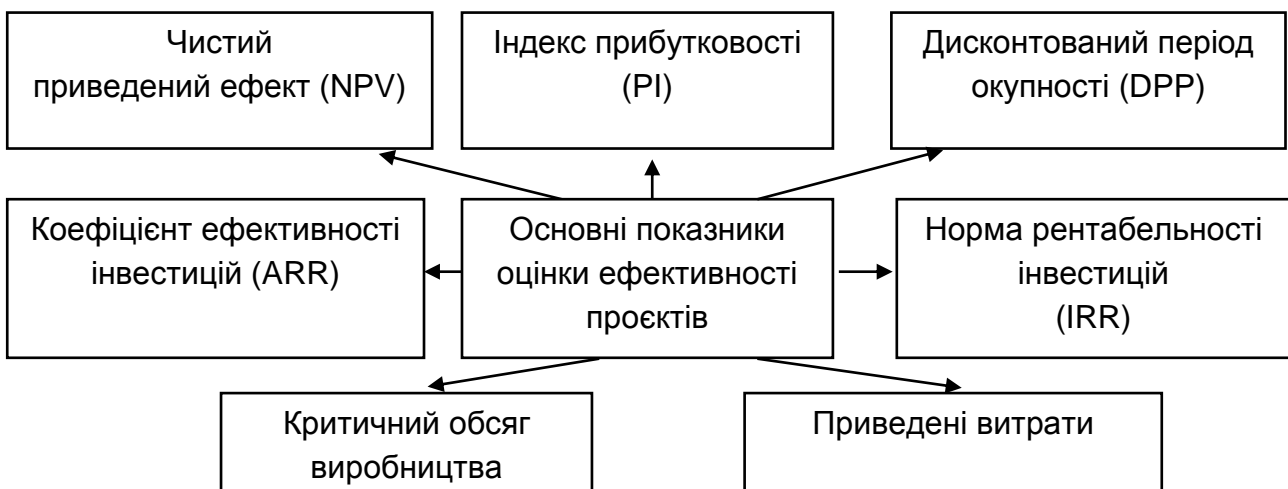
№ п/п	Показники	Інвестиційні проекти	
		А	Б
1	Обсяг інвестиційних ресурсів, тис. дол.	7 000	6 700
2	Період експлуатації інвестиційного проекту, років	2	4
3	Сума чистого грошового потоку усього, тис. дол., в т. ч. за роками:	10 000	11 000
3.1	1-й рік	6 000	2 000
3.2	2-й рік	4 000	3 000
3.3	3-й рік	–	3 000
3.4	4-й рік	–	3 000

Необхідно визначити економічну доцільність впровадження найбільш вигідного інвестиційного проекту на основі розрахунку системи показників оцінки ефективності проектів.

**Методичні рекомендації**

Для оцінювання економічної доцільності впровадження інноваційних чи інвестиційних проектів та їх відбору рекомендується використовувати наступні основні показники ефективності (рис. 1).

**1. Чистий приведений ефект (дохід) (NPV).** Розрахунок чистого приведеного ефекту (NPV) засновано на визначенні загальної накопиченої величини дисконтованих доходів (PV).



**Рис. 1. Показники оцінки ефективності інноваційних та інвестиційних проектів**

Загальна накопичена величина дисконтованих доходів (PV) і чистий приведений ефект (NPV) розраховуються за формулами:

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{Pk_i}{(1+r)^i}, \quad (10)$$

$$NPV = PV - IC, \quad (11)$$

де  $Pk_i$  – прогнозований грошовий потік  $i$ -го року, грн;

$r$  – ставка дисконтування, %;

$IC$  – інвестиції у проєкт, грн;

$n$  – строк реалізації проєкту, років.

Якщо  $NPV > 0$ , то проєкт варто прийняти. У цьому випадку інвестор отримає прибуток.

Якщо  $NPV < 0$ , то проєкт варто відхилити. Проєкт не принесе прибутку, інвестор отримає збитки.

Якщо  $NPV = 0$ , то проєкт не прибутковий і не збитковий. У цьому випадку інвестор не отримає прибутку і не матиме збитків від реалізації даного проєкту, але в той самий час обсяги виробництва зростуть, а підприємство може збільшитися за своїми масштабами.

**2. Індекс прибутковості (рентабельності) інвестицій (PI)** розраховується за формулою:

$$PI = \frac{PV}{IC}. \quad (12)$$

Якщо  $PI > 1$ , то проєкт прибутковий, його варто прийняти.

Якщо  $PI < 1$  – проєкт збитковий, в нього краще не інвестувати кошти.

Якщо  $PI = 1$  проєкт не прибутковий і не збитковий, рішення щодо його інвестування залишається на розсуд інвесторів.

Використання індексу прибутковості інвестицій як відносного показника надзвичайно зручне під час комплектування інвестиційного портфелю і виборі одного проєкту з низки альтернативних, що мають приблизно однакові значення чистого приведенного ефекту та різні строки реалізації.

**3. Дисконтований строк окупності інвестицій (DPP).** Одним із найпростіших та широко розповсюджених методів оцінки ефективності проєктів є метод визначення терміну повернення інвестицій (DPP). Строк окупності визначається підрахунком числа років, протягом яких інвестиції будуть

погашені за рахунок одержуваного доходу (чистих грошових надходжень). За рівномірного розподілу грошових надходжень за роками строк окупності визначається за формулою:

DPP = min n, за якого:

$$\sum_{i=1}^n \frac{Pk_i}{(1+r)^i} \geq IC. \quad (13)$$

Метод розрахунку строку окупності найбільш простий з погляду застосовуваних розрахунків і прийнятний для ранжирування проектів із різними періодами реалізації. Вважається, що інвестування буде доцільним, якщо строк окупності інвестицій не перевищує життєвого циклу проекту. Чим менший строк окупності інвестицій, тим вигіднішим є проєкт.

**4. Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR).** Іншим досить простим методом оцінювання інвестиційних проєктів є метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій (бухгалтерської рентабельності інвестицій).

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR) розраховується шляхом розподілу середньорічного прибутку на середню величину інвестицій:

$$ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2}(IC \pm RV)}, \quad (14)$$

де PN – середньорічний недисконтований прибуток (прибуток з урахуванням відрахувань до бюджету) від реалізації проєкту, грн;

RV – залишкова чи ліквідаційна вартість проєкту, грн.

Отриманий коефіцієнт ефективності інвестицій доцільно порівнювати з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу ( $P_a$ ) підприємства, який розраховується на основі даних балансу та звіту про фінансові результати:

$$P_a = \frac{ЧП}{АС}, \quad (15)$$

де ЧП – загальна сума чистого прибутку, грн;

АС – загальна сума коштів, авансована у діяльності підприємства, грн.

Якщо  $ARR > P_a$ , то інвестиції в проєкт є доцільними.

Метод розрахунку ARR досить простий і надійний для проєктів, що реалізуються протягом одного року. До переваг даного методу можна віднести простоту й наочність розрахунку, можливість порівняння альтернативних

проектів. Одним із найбільших недоліків даного показника є те, що під час його розрахунку не враховується ставка дисконтування, що може призвести до великої похибки під час оцінювання ефективності проектів, розрахованих на декілька років.

**5. Норма рентабельності інвестицій (IRR).** Під нормою рентабельності інвестицій розуміють значення коефіцієнта дисконтування, за якого  $NPV = 0$ .

$$IRR = r, \text{ за якого } NPV = f(r) = 0.$$

Зміст розрахунку цього коефіцієнта під час аналізу інвестицій, які плануються, полягає у наступному: IRR показує максимально припустимий відносний рівень витрат, що можуть бути асоційовані з даним проектом. Економічний зміст показника полягає у наступному: підприємство може прийняти будь-яке рішення щодо проекту, але IRR не може бути нижче поточного значення середньозваженої вартості капіталу (СВК), тобто між ними існує такий зв'язок:

$IRR > СВК$  – проект варто прийняти;

$IRR < СВК$  – проект варто відхилити;

$IRR = СВК$  – проект не прибутковий і не збитковий.

Для визначення IRR застосовують графічний або метод послідовних ітерацій з використанням табульованих значень множників, що дисконтуються.

Для цього обираються два значення коефіцієнта дисконтування  $r_1 > r_2$  таким чином, щоб в інтервалі  $r_1 \dots r_2$  функція  $NPV = f(r)$  змінювала своє значення з "+" на "-" чи з "-" на "+".

Далі для розрахунку використовуються формули:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \times (r_2 - r_1), \quad (16)$$

чи 
$$IRR = r_1 + \frac{f(NPV_1)}{f(NPV_1) - f(NPV_2)} \times (r_2 - r_1), \quad (17)$$

де  $r_1$  – значення ставки дисконтування, за якою  $f(r_1) > 0$ ;

$r_2$  – значення ставки дисконтування, за якого  $f(r_2) < 0$ .

**6. Аналіз критичного обсягу виробництва.** Сутність методу полягає у визначенні критичного обсягу продаж (точки беззбитковості) за якого виторг від реалізації дорівнює витратам на виробництво, тобто це обсяг продажів, після якого підприємство почне отримувати прибуток.

Під час аналізу точки беззбитковості необхідно зіставити плановані обсяги продажу продукції (послуг) із критичним обсягом продажу. Якщо планові обсяги продажу значно перевищують критичний обсяг, то це свідчить про інвестиційну привабливість проєкту і його прибутковість. Це дає можливість розробити заходи щодо розширення ринків збуту.

**7. Показник приведених витрат.** Для якісного зіставлення варіантів інновацій у виробництві, де можливі зміни капітальних і поточних витрат у різних напрямках, використовується метод приведених витрат ( $V_n$ ), що визначаються за формулою:

$$V_n = IC \times r + ПВ, \quad (18)$$

де ПВ – поточні витрати підприємства за рік.

Основна проблема, що виникає під час розрахунку показників оцінки ефективності інвестицій – обґрунтування правильності вибору ставки дисконту. Якщо проєкт повністю фінансується з одного джерела, або за рахунок власного капіталу, чи весь капітал є позиковим, то ставка дисконту визначається відповідними ставками за альтернативними проєктами або умовами відсоткових виплат за кредитом.

### **3.2. Розрахунок чистого приведенного ефекту проєкту.**

Розрахувати чистий приведений ефект від реалізації інвестиційного проєкту, якщо він розрахований на три роки. Водночас обсяг інвестицій, що мають бути вкладені за рік до початку реалізації проєкту, становить 2 млн грн, у першому році – 4 млн грн. Прогнозований грошовий потік у першому році очікується в розмірі 6 млн грн, у другому році – 9 млн грн, у третьому – 4 млн грн. Середньозважена вартість капіталу складає 17 %.

#### **Методичні рекомендації**

Використовуючи формулу 7, розрахуйте чистий приведений ефект від реалізації проєкту. Необхідно врахувати, що інвестиції, які було вкладено у проєкт протягом першого року, також мають бути продисконтовані.

### **3.3. Оцінювання ефективності проєкту і визначення ставки дисконтування.**

Підприємство передбачає реалізувати інноваційний проєкт, інвестиції за яким становлять 300 тис. грн. Строк реалізації проєкту п'ять років. Грошові потоки будуть надходити в такому розмірі: перший рік – 15 тис. грн, другий рік – 58 тис. грн, третій рік – 100 тис. грн, четвертий рік – 70 тис. грн,

п'ятий рік – 65 тис. грн. Під час розрахунку необхідно врахувати, що ризик непогашення боргу передбачається на рівні 5 %, ризик зміни валютного курсу – 8 %, без ризикова ставка за кредитами банків – 16 %. Обґрунтувати доцільність впровадження даного інноваційного проєкту.

### Методичні рекомендації

Розраховується чистий приведений ефект, індекс прибутковості та строк окупності проєкту, використовуючи методичні рекомендації до завдання 2.1. Ставка дисконтування в даному випадку визначається умовами відсоткових виплат за кредитом, факторами ризику та інфляції.

#### 3.4. Визначення розміру капітальних інвестицій.

Підприємство передбачає впровадити інвестиційний проєкт, грошовий потік за яким у першому році складає 13 тис. грн, у другому році – 25 тис. грн, у третьому – 11 тис. грн. Чистий дисконтований ефект від впровадження проєкту складає 21 тис. грн. Визначити необхідні початкові інвестиції для впровадження проєкту, якщо ставка дисконтування становить 13 %.

### Методичні рекомендації

Необхідно розрахувати суму капітальних інвестицій, що були вкладені у проєкт перед початком його реалізації, використовуючи формулу 7.

#### 3.5. Розрахунок модифікованої внутрішньої норми рентабельності інвестицій.

Підприємство вирішило оцінити проєкти з використанням методу розрахунку модифікованої внутрішньої норми рентабельності інвестицій (MIRR). Вихідні дані за проєктом наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані за проєктами, тис. грн

Проєкт	Дані за проєктами				
	IC	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>
1	-200	+70	+70	+70	+70
2	-200	+70	+80	+70	+60
3	-200	+90	+70	+60	+60

Якщо прийнятна ставка дисконту складає 15 %, який із проєктів краще обрати.

### Методичні рекомендації

Модифікована внутрішня норма рентабельності інвестицій (MIRR) є ще одним показником оцінювання доцільності інвестицій у проекти, та розраховується за формулою:

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{FV_{\text{пр}}}{IC}} - 1. \quad (19)$$

де  $FV_{\text{пр}}$  – сумарна майбутня вартість грошових потоків за проектом, яка визначається за формулою:

$$FV = \sum_{i=1}^n P_i \times (1 + r)^i, \quad (20)$$

де  $P_i$  – грошові надходження  $i$ -го року, тис. грн.

## Завдання 4. Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інноваційних розробок та їхній вплив на результати діяльності підприємства

### 4.1. Обґрунтування доцільності придбання нової технологічної лінії.

Адміністрація підприємства розглядає доцільність придбання нової технологічної лінії: вартість лінії складає 20 млн грн; термін експлуатації – п'ять років; знос устаткування нараховується за методом прямолінійної амортизації (тобто 20 % річних); ліквідаційна вартість устаткування буде достатня для покриття витрат, пов'язаних із демонтажем лінії.

Обсяги продажу продукції прогнозуються за роками в таких обсягах:

1-й рік – 136,0 тис. од. за ціною 100 грн/од.;

2-й рік – 134,5 тис. од. за ціною 110 грн/од.;

3-й рік – 160,8 тис. од. за ціною 102 грн/од.;

4-й рік – 160,0 тис. од. за ціною 100 грн/од.;

5-й рік – 120,0 тис. од. за ціною 100 грн/од.

Поточні витрати очікуються у розмірі 6 800 тис. грн у перший рік експлуатації лінії з наступним щорічним їх ростом на 3 %. Ставка податку на прибуток складає 18 %. Фінансово-господарський стан підприємства є таким, що "ціна" авансованого капіталу складає 20 %. Відповідно до сформованої практики прийняття рішень в області інвестиційної політики керівництво



(адміністрація) підприємства не вважає за доцільне брати участь у інвестиційних проектах зі строком окупності більше чотирьох років. Обґрунтуйте економічну доцільність реалізації даного проекту.

### Методичні рекомендації

Оцінку проекту по доцільності придбання нової технологічної лінії варто провести в такій послідовності:

1. Розрахунок вихідних показників по технологічній лінії за весь період експлуатації: виторг від реалізації; поточні витрати; амортизаційні відрахування на знос устаткування; оподатковуваний прибуток; податок із прибутку; чистий прибуток; чисті грошові надходження.

Виторг від реалізації (ВР) за роками визначається, з огляду на очікувані обсяги продажу та ціни продажу продукції:

$$ВР = V \times Ц, \quad (21)$$

де Ц – ціна продажу продукції, грн/од.

Амортизаційні відрахування ( $A_B$ ) розраховуються за формулою:

$$A_B = B_{л} \times H_a, \quad (22)$$

де  $B_{л}$  – вартість технологічної лінії, млн грн;

$H_a$  – норма амортизації, %.

Оподатковуваний прибуток ( $\Pi_o$ ) визначається з урахуванням виторгу від реалізації, поточних витрат та амортизаційних відрахувань на знос устаткування:

$$\Pi_o = ВР - ПВ - A_B, \quad (23)$$

де ПВ – поточні витрати на виробництво, тис. грн.

Податок з прибутку ( $\Pi$ ) розраховується за формулою:

$$\Pi = \Pi_o \times T, \quad (24)$$

де T – ставка податку на прибуток, %.

Чистий прибуток (ЧП) – це той прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків, визначається за формулою:

$$ЧП = \Pi_o - \Pi. \quad (25)$$

Чисті грошові надходження (ЧГН) за проектом визначаються, з огляду на амортизаційні відрахування і чистий прибуток:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + A_B. \quad (26)$$

2. Розрахунок аналітичних показників оцінки ефективності проекту: чистого приведеного ефекту (NPV); індексу рентабельності інвестицій у придбання нової технологічної лінії (PI); модифікованої норми рентабельності даного проекту (MIRR); дисконтованого строку окупності (DPP); коефіцієнта ефективності інвестицій інноваційного проекту (ARR). Для проведення розрахунків необхідно використати формули, наведені у методичних рекомендаціях до завдання 2.

3. Результати проведених розрахунків по 1 і 2 етапу зводяться в таблицю і аналізуються з погляду прийняття даного інвестиційного проекту і доцільності придбання нової технологічної лінії.

#### 4.2. Вибір найбільш вигідного варіанту реконструкції цеху з виробництва.

У плановому році керівництво підприємства збирається провести реконструкцію цеху з виробництва основної продукції. Плановим відділом було запропоновано два альтернативних проекти, вихідні дані за якими подано в табл. 4 і табл. 5. Оцініть проекти і обґрунтуйте вибір найбільш доцільного варіанта проведення реконструкції, враховуючи, що ставка дисконту запланована на рівні 15 %.

Таблиця 4

#### Вихідні дані за першим проектом, млн грн

№ п/п	Показники	Роки реалізації проекту				
		0-й	1-й	2-й	3-й	4-й
1	Обсяг інвестицій	800	200	–	–	–
2	Виторг від реалізації продукції	–	500	600	500	450
3	Оподатковуваний прибуток	–	200	300	340	210
4	Амортизаційні відрахування	–	100	100	100	100

**Вихідні дані за другим проєктом, млн грн**

№ п/п	Показники	Роки реалізації проєкту				
		0-й	1-й	2-й	3-й	4-й
1	Обсяг інвестицій	1200	–	–	–	–
2	Виторг від реалізації продукції	–	700	600	650	500
3	Оподатковуваний прибуток	–	300	400	450	450
4	Амортизаційні відрахування	–	120	120	120	120

**Методичні рекомендації**

Оцініть економічну доцільність впровадження проєктів з реконструкції виробництва, використовуючи методичні рекомендації завдань 3.1 і 4.1. Ставка податку на прибуток відповідає діючим нормам Податкового кодексу України.

### **Завдання 5. Розрахунок показників ефективності інноваційних проєктів з урахуванням впливу зовнішніх чинників**

**5.1. Визначення середньозваженої вартості капіталу підприємства.**

Підприємство має можливість профінансувати інноваційний проєкт на 60 % за рахунок позикових коштів і на 40 % за рахунок власного капіталу. Позикові кошти можуть бути залучені у рівній кількості у двох банках під 16 % і 14 %, відповідно. Ціна власного капіталу – 10 %. Норма доходності проєкту планується на рівні 14 %. Чи варто реалізувати даний інноваційний проєкт?

**Методичні рекомендації**

Важливим елементом оцінювання вартості підприємства є визначення вартості капіталу, який є в його розпорядженні. Це поняття характеризує ціну залучення підприємством фінансових ресурсів. Середньозважена

вартість капіталу (СВК) показує середню дохідність, яку очікують інвестори, вкладаючи кошти в проєкт, і розраховується за формулою:

$$СВК = K_{ВК} \times \frac{ВК}{К} + K_{ПК} \times \frac{ПК}{К}, \quad (27)$$

де  $K_{ВК}$  – очікувана ставка вартості власного капіталу, %;

$K_{ПК}$  – очікувана ставка вартості позикового капіталу, %;

$К$  – сума капіталу підприємства, грн;

$ВК$  – сума власного капіталу підприємства, грн;

$ПК$  – сума позикового капіталу підприємства, грн.

## 5.2. Оцінювання ефективності проєктів з урахуванням рівня інфляції.

У підприємства є можливість вкласти кошти в один із двох альтернативних проєктів, розрахованих на чотири роки (табл. 6). Капітальні інвестиції становлять 7 млн грн. Щорічні амортизаційні відрахування – 1 млн грн. Ставка оподаткування прибутку – 18 %. Середньозважена вартість капіталу з урахуванням інфляційної премії – 15 %. Який із двох проєктів доцільно обрати для інвестування, з урахуванням прогнозованого рівня інфляції надходжень і витрат (табл. 7).

Таблиця 6

### Надходження та витрати в цінах базового періоду, млн грн

№ п/п	Роки	Варіанти за проєктами			
		Надходження		Витрати	
		1-й проєкт	2-й проєкт	1-й проєкт	2-й проєкт
1	1-й рік	6,0	6,0	3,0	3,0
2	2-й рік	7,0	7,0	2,0	4,0
3	3-й рік	6,0	8,0	2,0	4,0
4	4-й рік	6,0	8,0	2,0	4,0

Після визначення прийняття чи відхилення інноваційних проєктів слід розглянути ситуацію та провести відповідні розрахунки, коли протягом третього та четвертого років прогнозується підвищення ставки оподаткування на 7 %. Пропонується оцінити чутливість інвестиційних проєктів до змін законодавства щодо оподаткування.

## Прогнозований рівень інфляції, %

№ п/п	Роки	Варіанти за проєктами			
		Надходження		Витрати	
		1-й проєкт	2-й проєкт	1-й проєкт	2-й проєкт
1	1-й рік	17,0	30,0	13,0	20,0
2	2-й рік	15,0	22,0	11,0	18,0
3	3-й рік	10,0	15,0	10,5	12,0
4	4-й рік	8,0	8,0	10,0	10,0

## Методичні рекомендації

1. Визначення показників оцінювання ефективності проєктів в інфляційному середовищі пов'язано зі значними труднощами прогнозування рівня інфляції доходів і витрат. Універсальна формула розрахунку чистої дійсної вартості (NPV) проєкту дозволяє оцінити цю величину у випадку неоднакового інфляційного очікування доходів та витрат. Такий спосіб розрахунку дозволяє одночасно робити інфляційну корекцію грошових потоків та дисконтування на основі середньозваженої вартості капіталу, що містить інфляційну премію:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{[R_i \prod_{k=1}^i (1 + i_k^H) - C_i \prod_{k=1}^i (1 + i_k^B)] \times (1 - T) + \Delta B}{(1 + r)^i} - IC, \quad (28)$$

де  $R_i$  – номінальний виторг  $i$ -го року, оцінений для безінфляційної ситуації, тобто в цінах базового періоду;

$C_i$  – номінальні грошові витрати  $i$ -го року в цінах базового року;

$i_k^H$  – темпи інфляції доходу  $k$ -го року;

$i_k^B$  – темпи інфляції витрат  $k$ -го року.

На практиці будь-яке підприємство фінансує свою інвестиційну діяльність із різних джерел. Також підприємство сплачує відсотки, дивіденди, винагороди тощо, і, відповідно, несе деякі витрати на підтримку свого економічного потенціалу. Показник, що характеризує відносний рівень

цих витрат, називають ціною авансованого капіталу і визначають як середньозважену величину.

## **Завдання 6. Формування інвестиційного портфелю підприємства**

### **6.1. Визначення оптимального плану розміщення інвестицій.**

Підприємство має можливість інвестувати 120 млн дол. США. Ціна джерел фінансування 12 %. Розглядаються чотири проєкти для впровадження (табл. 8). Складіть оптимальний план розміщення інвестицій.

Таблиця 8

### **Грошові потоки за проєктами, млн дол. США**

№ п/п	Рік	Проєкт			
		1	2	3	4
1	0-й	-70	-50	-45	-20
2	1-й	22	18	34	18
3	2-й	32	26	40	20
4	3-й	36	34	40	22
5	4-й	34	20	40	22

### **Методичні рекомендації**

Використовуючи методичні рекомендації до завдання 3, необхідно провести розрахунок чистого приведеного ефекту, індексу прибутковості інвестицій, строку окупності і коефіцієнта ефективності інвестицій за можливими варіантами комбінацій проєктів.

### **6.2. Вибір доцільної комбінації інвестиційних проєктів.**

Адміністрацією підприємства прийнято рішення інвестувати в поточному році 95 млн грн. Розглядається декілька варіантів інвестування (табл. 9). Оберіть доцільну комбінацію проєктів.

### **Методичні рекомендації**

В якості критерію відбору необхідно розрахувати чистий приведений ефект, індекс прибутковості інвестицій, внутрішню норму рентабельності

інвестицій за можливими комбінаціями проєктів. Для розрахунків використовуйте формули з методичних рекомендацій до завдання 3.

Таблиця 9

### Вихідні дані за проєктами

№ п/п	Проєкти	Інвестиції, млн грн	NPV, млн грн	IRR, %
1	1-й	80	18	15
2	2-й	70	21	18
3	3-й	65	31	45
4	4-й	60	29	4
5	5-й	50	23	13
6	6-й	40	35	14
7	7-й	36	28	16

## Завдання 7. Розрахунок порогу рентабельності виробництва та обсягу продажу підприємства

### 7.1. Розрахунок точки беззбитковості.

Підприємство виробляє один вид продукції, яку реалізує за ціною 100 грн/од. Витрати підприємства на виробництво продукції складають: умовно-змінні витрати на одиницю – 70 грн; сукупні постійні витрати – 24 000 грн.

Визначити:

1. Точку беззбитковості у грошовому і натуральному вимірі.
2. Обсяг реалізації, необхідний для отримання прибутку в розмірі 6 000 грн.

### Методичні рекомендації

Точка беззбитковості (критичний обсяг виробництва, поріг рентабельності виробництва) – це обсяг реалізації, за якого доходи підприємства дорівнюють його витратам, а прибуток дорівнює нулю. Вона може бути виражена в натуральних або грошових одиницях. Іншими словами, точка беззбитковості – це така виручка від реалізації, за якої підприємство вже

не має збитків, але ще не має прибутків. Маржинальний дохід при цьому дорівнює постійним витратам, а прибуток дорівнює нулю.

Розрахунок критичного обсягу виробництва ( $X_{кр}$ ) здійснюється за наступною формулою:

$$X_{кр} = \frac{A}{Ц - b}. \quad (29)$$

### **7.2. Визначення критичного обсягу і запасу міцності виробництва.**

У 1 кварталі змінні витрати підприємства на одиницю виробу склали 95 грн, ціна виробу – 125 грн, запланований обсяг продажу – 450 од. Загальна сума постійних витрат підприємства – 10 000 грн. У 2 кварталі передбачається зростання цін на сировину та матеріали на 10 % і скорочення обсягу випуску на 25 %. Визначити, як очікувані зміни вплинуть на критичний обсяг виробництва і прибуток підприємства.

#### **Методичні рекомендації**

Важливим напрямком аналізу є передбачення реакції прибутку на зміну інших параметрів діяльності. Для визначення впливу на прибуток зниження обсягу реалізації продукції використовується запас міцності.

Запас міцності (ЗМ) – це величина, на яку фактичний (або запланований) обсяг реалізації перевищує критичний обсяг реалізації, тобто гранична величина можливого зниження обсягу продажів без ризику зазнати збитків:

$$ЗМ = V - X_{кр}. \quad (30)$$

### **7.3. Визначення порогу рентабельності виробництва розрахунково-аналітичним і графічним методами.**

Мале підприємство легкої промисловості виготовляє дитячі куртки, які планують продавати на внутрішньому ринку. Маркетингові дослідження ринку за регіонами свідчать про попит на ці вироби.

Витрати на пошив курток формуються з умовно-постійних та умовно-змінних витрат на одну куртку. Визначені орієнтовні ціни продажу. Вихідні дані щодо даного виробництва наведені в табл. 10 за дев'ятьма варіантами.



Визначити критичний обсяг пошиття курток та їх продажу. Тобто необхідно визначити, який обсяг виробництва і продажу товару дозволить підприємству уникнути збитковості та отримати прибуток від реалізації. Розрахунок провести розрахунково-аналітичним та графічними методами.

Крім того, необхідно розрахувати виторг і чистий прибуток підприємства під час реалізації запланованого обсягу виробництва. Як зміняться ці показники, якщо обсяг реалізації буде перевищувати критичний обсяг на 13 %?

Таблиця 10

**Вихідні дані щодо обсягу продажу, ціни і витрат на виробництво продукції**

№ п/п	Витрати на виробництво продукції:		Обсяг продажу, од./рік	Ціна продажу, грн/од.	Варіанти
	умовно-змінні, грн/од.	постійні, тис. грн			
1	363	1 421	6 100	715	1-й і 10-й
2	363	1 438	6 200	717	2-й
3	363	1 564	6 800	718	3-й
4	363	1 596	7 000	719	4-й
5	363	1 645	7 200	720	5-й
6	363	1 657	7 300	711	6-й
7	363	1 695	7 500	712	7-й
8	363	1 755	7 800	713	8-й
9	363	1 800	8 000	721	9-й

**Методичні рекомендації**

Після проведення відповідних розрахунків (визначити собівартість виготовлення однієї дитячої куртки, усього обсягу продажу та визначити виторг від реалізації) слід побудувати графіки беззбитковості на весь обсяг виробництва та на одиницю продукції. Зразок побудованих графіків беззбитковості наведено на рис. 2 та 3. Після цього необхідно зробити висновок про доцільність запланованого обсягу продажу курток на внутрішньому ринку.

Щодо графіків точки беззбитковості необхідно відзначити наступне:  
 лінії на графіках мають будуватися по декількох точках;  
 лінії не обов'язково мають бути прямими;  
 в довгостроковому періоді всі витрати є змінними;  
 як постійні, так і змінні витрати мають тенденцію збільшуватися  
 із часом;  
 витрати не завжди можна точно розділити на постійні і змінні;  
 структура продажів може змінитися.

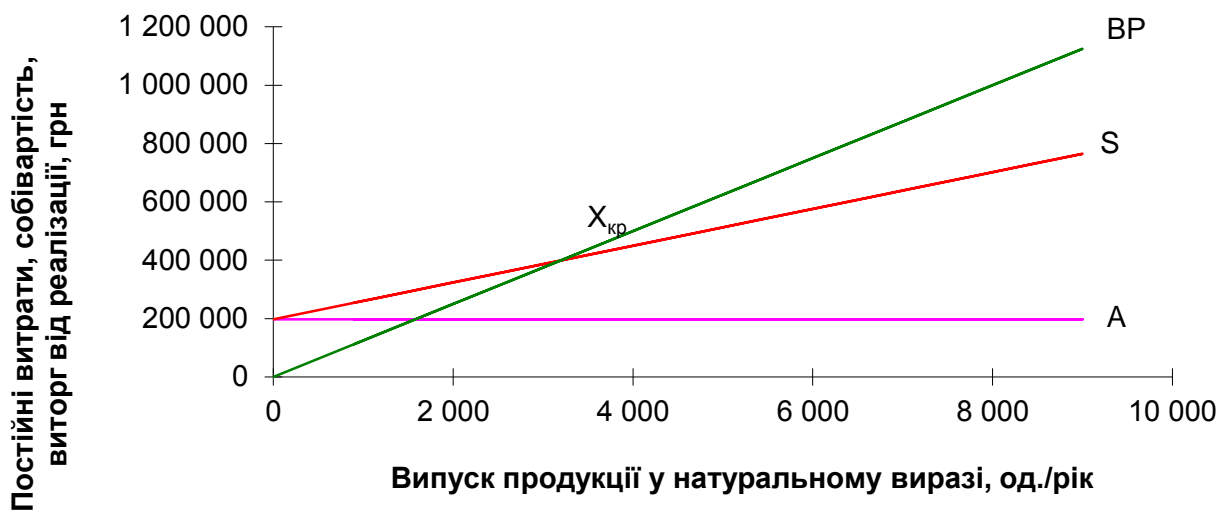


Рис. 2. Графік точки беззбитковості на весь обсяг виробництва

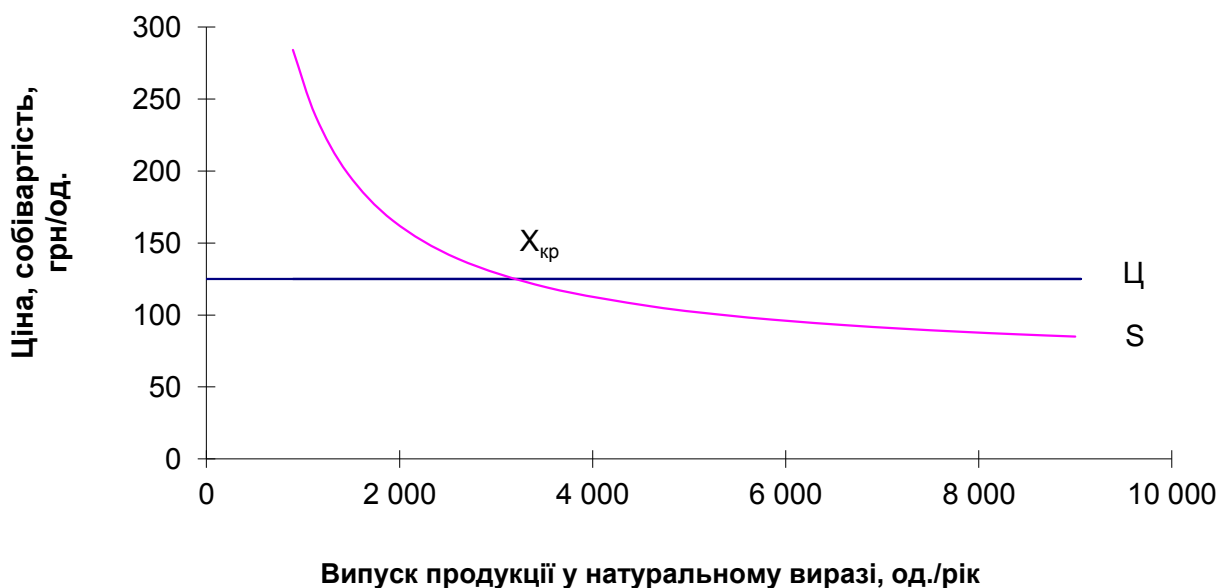


Рис. 3. Графік точки беззбитковості на одиницю продукції

## Комплексне завдання 8.

### Обґрунтування управлінських рішень адміністрацією підприємства

Мета завдання – на основі вхідних даних (основні техніко-економічні показники (табл. 11) та фінансової звітності (форма 1 Баланс; форма 2 Звіт про фінансові результати – додаток Б) діяльності ТОВ "Солодка мрія" за два роки розробити управлінські рішення (УР) для підвищення конкурентоспроможності підприємства на перспективу. Обґрунтування УР повинно базуватися на отриманих результатах проведеного внутрішнього аналізу діяльності підприємства.

Виконання цього завдання потребує створення команд у групі, які будуть розробляти УР за управлінськими процесами (рис. 4) ТОВ "Солодка мрія" на чолі з координатором (представник Генерального директора ТОВ) та відповідальними за усі управлінські процеси даного підприємства.



Рис. 4. Напрямки управління процесами ТОВ "Солодка мрія"

Асортимент (товарні групи) пакувальної тари підприємства для кондитерської продукції та їх частка у випуску наступний у 2018 – 2019 роках: алюмінієва упаковка – 35,4 %; ламінатна упаковка – 33,6 %; поліетиленова упаковка – 31,0 %. ТОВ "Солодка мрія" вивозить свою продукції на зовнішні ринки (Європа та країни СНД) та реалізує на внутрішньому ринку у таких обсягах: 50 % в Україні; 10 % в Європі; 40 % в країнах СНД.

Передбачається збільшити обсяг експорту до 40% до Європи і зменшити на ринки країн СНД. Поставки сировини та матеріалів здійснюється з різних країн (Європа, Іспанія, Італія та інші країни) та постачальниками Україна. Обладнання та існуюча технологія виробництва продукції відповідає стандартам національного і міжнародного рівня.

Таблиця 11

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ "Солодка мрія"**

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки	
			2018	2019
1	Товарна продукція	тис. грн	429 478	508 778
2	Середньооблікова чисельність працівників, в т.ч.	осіб	361	435
2.1	управлінський персонал	осіб	37	38
2.2	спеціалісти	осіб	23	22
2.3	основний виробничий персонал	осіб	234	293
2.4	допоміжний виробничий персонал	осіб	67	82
3	Фонд оплати праці	тис. грн	31 301	41 000
4	Річна продуктивність праці одного працюючого	тис. грн/осіб	розрахунок	
5	Вартість основних виробничих фондів (ОВФ)	тис. грн	фін. звітність	
6	Сума зносу ОВФ	тис. грн	фін. звітність	
7	Вартість оборотних засобів	тис. грн	фін. звітність	
8	Коефіцієнт зносу ОВФ	–	розрахунок	
9	Фондовіддача	грн/грн	розрахунок	
10	Фондомісткість	грн/грн	розрахунок	
11	Фондоозброєність праці	тис. грн/осіб	розрахунок	
12	Операційний прибуток	тис. грн	фін. звітність	
13	Чистий прибуток	тис. грн	фін. звітність	
14	Рівень рентабельності	%	розрахунок	

На рис. 5 подано основні діючі особи команд згідно з напрямів управління процесами та предмету діяльності та організаційно-правової форми господарювання (товариство з обмеженою відповідальністю).

## Методичні рекомендації

Виконання комплексного завдання потребує проведення наступних етапів підготовчих робіт (рис. 5):

1. Формування команд за управлінськими процесами (команди пропонується сформувати не за окремими, а за декількома взаємопов'язаними процесами. Рекомендована кількість команд – п'ять).

2. Призначення (чи вибір) координатора команди для розроблення УР, в т. ч. і керівників кожної команди.

3. Проведення наради щодо визначення етапів підготовки – розробки – прийняття та реалізації УР для адміністрації ТОВ.

4. Визначення обсягу робіт для проведення детального аналізу результатів діяльності підприємства згідно зі звітністю ТОВ за 2018 – 2019 роки.

Командам пропонується:

1. Описати особливості ТОВ як суб'єкт господарювання та його основні документи функціонування й розвитку згідно із законодавчо-нормативним полем в Україні.

2. Визначити предмет діяльності підприємства (виробництво продукції, надання послуг чи виконання робіт).

3. Описати технологічний процес виробництва продукції – виготовлення пакувальної тари шляхом лиття.

4. Описати напрями аналізу за управлінськими процесами на основі загальної організаційної структури управління ТОВ "Солодка мрія".

Для виконання усіх робіт комплексного завдання потрібна інформаційна база і за дефіциту наявної інформації слід використати інші інформаційні джерела (інтернет, сайти підприємства тощо).

Рекомендується проаналізувати наступні групи (системи) показників:

виробничого процесу;

техніко-технологічного процесу;

економічного процесу;

комерційного процесу;

логістичного процесу;

процес забезпечення діяльності;

процес контролю якості;

HR-процесів.



**Рис. 5. Процес розробки УР за управлінськими процесами**

Кожна команда після вибору напрямків аналізу за управлінськими процесами повинна визначити систему показників для проведення аналізу діяльності ТОВ за два роки. Орієнтовно – це такі напрями аналізу:

1. Показники процесу виробництва та реалізації продукції.
2. Показники техніко-технологічного стану виробництва (інноваційний потенціал).
3. Показники використання персоналу підприємства.
4. Показники використання основних виробничих фондів підприємства.
5. Показники використання матеріально-технічних ресурсів.
6. Показники інвестиційної діяльності підприємства.
7. Показники маркетингової діяльності підприємства.

8. Показники адміністративних витрат.
9. Прибутковість та рентабельність виробництва.
10. Показники фінансової діяльності підприємства.
11. Вплив показників на результативність діяльності підприємства та інші групи показників.

Після вибору системи показників для проведення аналізу необхідно розробити методику проведення аналізу обраних показників, що вміщує: формули розрахункових показників; послідовність проведення розрахунку показників; наявність показників у наведених формах звітності (додаток Б).

Усе це дозволить сформувати таблиці кожній команді за усіма аналітичним системам показників, зробити порівняння та визначити абсолютні й відносні відхилення (звітного року відносно минулого року) за 2018 – 2019 роки ТОВ "Солодка мрія".

Кожна команда проводить детальний та поглиблений аналіз: за усіма показниками виокремлює причини негативного і позитивного впливу на результати діяльності і здійснює опис за групами показників та в цілому за процесами управління; слабких і сильних сторін у діяльності підприємства за два роки; резервів, недоліків, упущень тощо в роботі персоналу, керівництва усіх рівнів.

За результатами проведеного аналізу команди обґрунтовують комплекс заходів для поліпшення стану справ у ТОВ "Солодка мрія" за пріоритетністю здійснення в плановому періоді (в наступному році) згідно з розробленими управлінськими рішеннями за управлінськими процесами.

Після проведення вище розглянутих завдань команда готує звіт і погоджує ключові аспекти з координатором і насамперед пріоритетність заходів та їх конкретних завдань. Координатор зводить усі результати проведених робіт і готує звітність щодо розроблення, прийняття та реалізації УР адміністрації ТОВ "Солодка мрія" на перспективу.

Команда формує звіт (правила оформлення як НДР студентів чи курсової роботи) про виконання комплексного завдання на основі мети та виконаних робіт. Звіт повинен вміщувати наступне:

1. Титул (зразок надається – додаток А).
2. Зміст.
3. Вступ (актуальність, мета, завдання дослідження).

4. Загальна характеристика та особливості ТОВ "Солодка мрія" як суб'єкта господарювання та перелік управлінських процесів для проведення аналізу діяльності підприємства за обраною системою показників.

5. Методика проведення аналізу діяльності ТОВ "Солодка мрія" за два роки за розрахунковими показниками. Це потребує формування аналітичних таблиць системи показників для проведення детального й поглибленого аналізу за управлінськими процесами підприємства;

6. Аналіз діяльності ТОВ "Солодка мрія" згідно із системою показників за управлінськими процесами. Навести опис отриманих результатів аналізу показників з використанням графічного матеріалу (графіки, діаграми та ін. види) за два роки і виявити напрямки удосконалення діяльності підприємства;

7. Розроблення комплексу обґрунтованих заходів для поліпшення стану справ у ТОВ "Солодка мрія" на перспективу.

8. Висновки.

9. Використані джерела.

10. Додатки.

Після виконання комплексного завдання команда захищає його у групі на практичних заняттях з використанням презентації. У групах буде проведено конкурс для визначення команд із найкращими результатами дослідження і надання оцінки кожному учаснику команди залежно від частки виконаної роботи, її якості та здатності проведення компетентного захисту.



## Рекомендована література

### Основна

1. Ветрова Е. Н. Финансовый менеджмент. Практикум : учеб. пособ. / под ред. Е. М. Роговой ; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та "Высшая школа экономики". – Санкт-Петербург : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2014. – 124 с.

2. Голованова М. А. Формування цінових рішень на основі аналізу беззбитковості / М. А. Голованова, В. Л. Петрик, Г. В. Жеребко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 2 (10). – С. 92–104.

3. Інвестування : практикум / Т. В. Майорова, В. І. Максимович, С. В. Урванцева та ін. ; за наук. ред. Т. В. Майорової. – Київ : КНЕУ, 2012. – 577 с.

4. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиции. Анализ отчетности / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2000. – 512 с.

5. Управління витратами : практикум / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба, Ю. М. Лозовик ; за заг. ред. М. Г. Грещака. – Київ : КНЕУ, 2011. – 190 с.

6. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. – 2-ге вид. / В. М. Шелудько. – Київ : Знання, 2013. – 375 с.

### Додаткова

7. Авдюшина М. А. Инвестиции : практикум : учеб. пособ. / М. А. Авдюшина. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2017. – 102 с.

8. Альшин В. М. Инвестиционный анализ / В. М. Альшин. – Москва : Дело, 2002. – 280 с.

9. Афанасьев М. В. Основи менеджменту : навчально-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, В. С. Верлока ; за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2003. – 484 с.

10. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун ; пер. з 3-го англ. вид. – Київ : Т-во "Знання", КОО, 2001. – 285 с.

11. Білоусова Л. І. Аналіз і оцінка ефективності інвестиційної діяльності підприємства : навч. посіб. / Л. І. Білоусова. – Луганськ : Вид-во Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля, 2003. – 200 с.
12. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт ; пер. с англ. под ред. Л. П. Белых. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631 с.
13. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – 2-е изд. – Киев : Библиотека финансового менеджера, Ника-Центр, 2007. – 324 с.
14. Богатин Ю. В. Инвестиционный анализ : учеб. пособ. для вузов / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 286 с.
15. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова. – Маріуполь : Приазов. держ. техн. ун-т., 2015. – 84 с.
16. Бочаров В. Корпоративные финансы: Управление капиталом. Планирование инвестиций. Бюджетирование / В. Бочаров, В. Леонтьев. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 244 с.
17. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент. Полный курс / Ю. Бригхем, Л. Гепенски [пер. с англ. ; под ред. В. В. Ковалева]. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1997. – 1002 с.
18. Вартанян В. М. Методи ціноутворення : теорія і практикум / В. М. Вартанян, М. А. Голованова, С. М. Мельніков. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т "Харк. авіац. ін-т", 2010. – 225 с.
19. Герберт А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / А. Герберт, Г. Саймон ; пер. з англ. – перероб. і доп. – Київ : АртЕк, 2001. – 392 с.
20. Гордієнко Л. Ю. Менеджмент державної установи : навч. посіб. / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2001. – 152 с.
21. Дегтяр А. О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення : монографія / А. О. Дегтяр. – Харків : Вид. ХарРІ НАДУ "Магістр", 2004. – 224 с.
22. Ендовицкий Д. А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: методология и практика / под ред. О. В. Гиляровой. – Москва : Финансы и статистика, 2001. – 400 с.
23. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів : Вид-во нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2008. – 244 с.

24. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 144 с.
25. Колтынюк Б. А. Инвестиционные проекты : ученик / Б. А. Колтынюк. – Санкт-Петербург : Изд-во В. А. Михайлова, 2000. – 422 с.
26. Круш П. В. Економіка (розрахунки фінансово-інвестиційних операцій в Excel) : навч. посіб. / П. В. Круш, О. В. Клименко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 264 с.
27. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник / Т. В. Майорова. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
28. Марголин А. М. Экономическая оценка инвестиций : учебник / А. М. Марголин, А. Я. Быстряков. – Москва : Ассоц. авторов и издателей "ТАНДЕМ"; ЭКМОС, 2001. – 240 с.
29. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
30. Новікова М. М. Конспект лекцій з дисципліни "Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)" (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент) / М. М. Новікова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 98 с.
31. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Черв'якова. – Київ : ТОВ НВП "Інтерсервіс", 2013. – 148 с.
32. Пересада А. А. Інвестиційний аналіз / А. А. Пересада, С. В. Онікієнко, Т. В. Майорова. – Київ : КНЕУ, 2009. – 564 с.
33. Пересада А. А. Проєктне фінансування : підручник / А. А. Пересада, Т. В. Майорова, О. О. Ляхова. – Київ : КНЕУ, 2005. – 736 с.
34. Портфельне інвестування : підручник / за ред. О. Г. Шевченко та Т. В. Майорової. – Київ : КНЕУ, 2010. – 408 с.
35. Райченко А. В. Административный менеджмент : учебник / А. В. Райченко. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 416 с.
36. Савчук В. П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент / В. П. Савчук. – 3-е изд. – Киев : Companion Group, 2008. – 880 с.
37. Тимофеева Т. В. Анализ денежных потоков предприятия / Т. В. Тимофеева. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика ; ИНФРА-М, 2010. – 126 с.

38. Финансовое управление фирмой / В. И. Терехин, С. В. Моисеев, Д. В. Терехин, С. Н. Цыганков / под. ред. В. И. Терехина. – Москва : Изд-во "Экономика", 1998. – 350 с.

39. Фомичев А. Н. Административный менеджмент : учеб. пособ. / А. Н. Фомичев. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К<sup>0</sup>", 2003. – 228 с.

40. Царев В. В. Оценка экономической эффективности инвестиций / В. В. Царев. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 464 с.

41. Циглик І. І. Аналіз і розробка інвестиційних проєктів : навч. посіб. / І. І. Циглик, С. О. Кропельницька, М. М. Білий, О. І. Мозіль. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 160 с.

42. Четыркин Е. М. Финансовая математика : учебник / Е. М. Четыркин. – 2-е изд. испр. – Москва : Дело, 2002. – 400 с.

# Додатки

Додаток А

## Зразок титульного аркуша комплексного завдання

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, логістики та економіки

### КОМПЛЕКСНЕ ЗАВДАННЯ

з навчальної дисципліни "Адміністративний менеджмент" на тему:  
**"Обґрунтування управлінських рішень адміністрацією підприємства"**

Керівник

канд. екон. наук, доц.

Велика О. Ю.

Виконавці

студенти 3 курсу  
академічної групи 6.03...

Петров В. В.

Кандоров А. А.

Никонов М. М.

Харків – 202\_

## Фінансова звітність ТОВ "Солодка мрія" за 2018 – 2019 рр.

Таблиця Б.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	67	59
первісна вартість	1001	171	188
накопичена амортизація	1002	104	129
Незавершені капітальні інвестиції	1005	533	358
Основні засоби	1010	122 627	201 584
первісна вартість	1011	338 579	516 757
знос	1012	215 952	315 173
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>123 227</b>	<b>202 001</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	59 306	94 823
Виробничі запаси	1101	37 350	68 611
Незавершене виробництво	1102	8 796	13 841
Готова продукція	1103	13 160	12 360
Товари	1104	–	11
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	1125	21 630	35 111
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	–	–
з бюджетом	1135	–	12 985
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107 440	7 880
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 283	255
Рахунки в банках	1167	6 110	255
Витрати майбутніх періодів	1170	36	5 916
Інші оборотні активи	1190	614	330
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>195 309</b>	<b>157 300</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>318 536</b>	<b>359 301</b>

Продовження додатка Б  
Закінчення табл. Б1

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000	2 000
Капітал у дооцінках	1405	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	67 730	91 072
Неоплачений капітал	1425	( – )	( – )
Вилучений капітал	1430	( – )	( – )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>69 730</b>	<b>93 072</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	–	–
Довгострокові забезпечення	1520	–	–
Цільове фінансування	1525	–	–
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	<b>12 218</b>	<b>7 000</b>
Векселі видані	1605	800	720
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	93 192	68 569
розрахунками з бюджетом	1620	3 208	1 945
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 611	1 447
розрахунками зі страхування	1625	891	497
розрахунками з оплати праці	1630	1 669	1 729
Поточні забезпечення	1660	3 109	2 619
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	133 719	183 150
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>248 806</b>	<b>266 229</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>318 536</b>	<b>359 301</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік**

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	508 778	429 478
Чисті зароблені страхові премії	2010	–	–
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	–	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 433 461 )	( 369 686 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( – )	( – )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	75 317	59 792
збиток	2095	( – )	( – )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	–	–
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	–	–
Інші операційні доходи	2120	17 814	13 325
Адміністративні витрати	2130	( 8 493 )	( 6 719 )
Витрати на збут	2150	( 31 306 )	( 11 551 )
Інші операційні витрати	2180	( 16 663 )	( 30 823 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	36 669	24 024
збиток	2195	( – )	( – )
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–
Інші фінансові доходи	2220	84	1
Інші доходи	2240	432	36
Дохід від благодійної допомоги	2241	–	–
Фінансові витрати	2250	( 1 184 )	( – )
Втрати від участі в капіталі	2255	( – )	( – )
Інші витрати	2270	( 2 )	( 4 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	–	–
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	35 999	24 057
збиток	2295	( – )	( – )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 6 483 )	( 4 030 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	–	–
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	29 516	20 027
збиток	2355	( – )	( – )



Продовження додатка Б  
Закінчення табл. Б.2

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	–
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	–	–
Інший сукупний дохід	2445	–	–
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	–	–
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>29 516</b>	<b>20 027</b>

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	278 450	228 577
Витрати на оплату праці	2505	41 000	31 301
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 993	11 591
Амортизація	2515	99 780	90 141
Інші операційні витрати	2520	63 566	65 655
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>491 789</b>	<b>427 265</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	–	–
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	–	–
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650	–	–

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	15	67
первісна вартість	1001	103	171
накопичена амортизація	1002	88	104
Незавершені капітальні інвестиції	1005	403	533
Основні засоби	1010	178 116	122 627
первісна вартість	1011	305 784	338 579
знос	1012	127 668	215 952
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	–	–
інші фінансові інвестиції	1035	–	–
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	–	–
Відстрочені податкові активи	1045	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>178 534</b>	<b>123 227</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	46 125	59 306
Виробничі запаси	1101	31 185	37 350
Незавершене виробництво	1102	4 315	8 796
Готова продукція	1103	10 625	13 160
Товари	1104	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 343	21 630
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	–	–
з бюджетом	1135	2 103	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 339	107 440
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 193	6 283
Рахунки в банках	1167	5 793	6 110
Витрати майбутніх періодів	1170	24	36
Інші оборотні активи	1190	31	614
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>82 158</b>	<b>195 309</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>260 692</b>	<b>318 536</b>

Продовження додатка Б  
Закінчення табл. Б.3

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000	2 000
Капітал у дооцінках	1405	23 059	–
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50 729	67 730
Неоплачений капітал	1425	( – )	( – )
Вилучений капітал	1430	( – )	( – )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>75 788</b>	<b>69 730</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	–	–
Довгострокові кредити банків	1510	–	–
Інші довгострокові зобов'язання	1515	–	–
Довгострокові забезпечення	1520	–	–
Цільове фінансування	1525	–	–
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	8 439	12 218
Векселі видані	1605	1 200	800
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	25 308	93 192
розрахунками з бюджетом	1620	798	3 208
у тому числі з податку на прибуток	1621	568	2 611
розрахунками зі страхування	1625	586	891
розрахунками з оплати праці	1630	1 088	1 669
Поточні забезпечення	1660	–	3 109
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	147 485	133 719
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>184 904</b>	<b>248 806</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>260 692</b>	<b>318 536</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік**

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	429 478	239 914
Чисті зароблені страхові премії	2010	–	–
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 369 686 )	( 211 677 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( – )	( – )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	59 792	28 237
збиток	2095	( – )	( – )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	–	–
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	–	–
Інші операційні доходи	2120	13 325	7 007
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	–	–
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	–	–
Адміністративні витрати	2130	( 6 719 )	( 6 782 )
Витрати на збут	2150	( 11 551 )	( 3 678 )
Інші операційні витрати	2180	( 30 823 )	( 14 245 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	24 024	10 539
збиток	2195	( – )	( – )
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–
Інші фінансові доходи	2220	1	–
Інші доходи	2240	36	–
Дохід від благодійної допомоги	2241	–	–
Фінансові витрати	2250	( – )	( 114 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( – )	( – )
Інші витрати	2270	( 4 )	( 9 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	–	–
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	24 057	10 416
збиток	2295	( – )	( – )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 4 030 )	( 1 509 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	–	–
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	20 027	8 907
збиток	2355	( – )	( – )

Закінчення додатка Б  
Закінчення табл. Б.4

**II. Сукупний дохід**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	–	23 059
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	–	–
Накопичені курсові різниці	2410	–	–
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	–	–
Інший сукупний дохід	2445	–	–
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>–</b>	<b>23 059</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	–	–
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>–</b>	<b>23 059</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>20 027</b>	<b>31 966</b>

**III. Елементи операційних витрат**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	228 577	131 549
Витрати на оплату праці	2505	31 301	21 536
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 591	8 038
Амортизація	2515	90 141	52 845
Інші операційні витрати	2520	65 655	24 008
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>427 265</b>	<b>237 976</b>

**IV. Розрахунок показників прибутковості акцій**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	–	–
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	–	–
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	–	–
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	–	–
Дивіденди на одну просту акцію	2650	–	–

## Зміст

Вступ.....	3
Методичні рекомендації до практичних завдань.....	4
Завдання 1. Обґрунтування управлінських рішень з виробничо-збутової діяльності підприємства .....	4
Завдання 2. Обґрунтування управлінських рішень фінансової сфери діяльності підприємства .....	7
Завдання 3. Аналіз ефективності інвестицій.....	9
Завдання 4. Обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження інноваційних розробок та їхній вплив на результати діяльності підприємства .....	16
Завдання 5. Розрахунок показників ефективності інноваційних проектів з урахуванням впливу зовнішніх чинників .....	19
Завдання 6. Формування інвестиційного портфелю підприємства....	22
Завдання 7. Розрахунок порогу рентабельності виробництва та обсягу продажу підприємства.....	23
Комплексне завдання 8. Обґрунтування управлінських рішень адміністрацією підприємства.....	27
Рекомендована література.....	33
Основна .....	33
Додаткова .....	33
Додатки.....	37

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
для студентів спеціальності  
073 "Менеджмент"  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладачі: **Велика** Олена Юріївна  
**Костіна** Ольга Миколаївна

Відповідальний за видання *О. М. Ястремська*

Редактор *О. В. Анацька*

Коректор *О. В. Анацька*

План 2020 р. Поз. № 42 ЕВ. Обсяг 47 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*