

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Методичні вказівки  
до проведення практичних занять  
з дисципліни**

**«КОНТРОЛІНГ»**

**для студентів денної форми навчання**

**Спеціальність «Менеджмент»**

**«Затверджено»**

на засіданні методичної комісії  
факультету комп'ютерних наук,  
управління та адміністрування  
протокол № від 2019р.

Одеса 2019

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Контролінг» для студентів денної форми навчання, спеціальності «Менеджмент», рівня вищої освіти «бакалавр» / Укладач: О.В. Жавнерчик, к.е.н., доцент кафедри менеджменту природоохоронної діяльності, 2019. – 29с., укр.мова.

Відповідальний редактор: Павленко О.П, к.е.н., доц., зав. кафедри менеджменту природоохоронної діяльності

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
Практичне заняття № 1 за темою «Об'єкти контролінгу. Модель «витрати - обсяг виробництва - прибуток».....	6
Практичне заняття № 2 за темою «Маржинальний аналіз».....	9
Практичне заняття № 3 за темою «Системи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції на підприємстві».....	11
Практичне заняття № 4 за темою «Контроль на основі гнучкого бюджетування».....	14
Практичне заняття № 5 за темою «Аналіз релевантної інформації для прийняття управлінських рішень».....	16
Практичне заняття № 6 за темою «Методики стратегічного аналізу в системі контролінгу».....	20
Практичне заняття № 7 за темою «Інвестиційний контролінг»..	24
Практичне заняття № 8 за темою «Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства».....	27
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	29

## ПЕРЕДМОВА

У відповідності до навчального плану дисципліна «Контролінг» вивчається студентами спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр» протягом 6 семестру. Практичні заняття мають мету поглибити і закріпити теоретичні знання, отримані студентами на лекціях, прищепити їм практичні навички застосування теорії до розв'язування задач, уміння аналізувати конкретні ситуації господарської діяльності підприємства.

Метою вивчення дисципліни «Контролінг» є формування у студентів знань і умінь в області контролінгу, як функціонально відособленого напрямку економічної роботи на підприємстві, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції у менеджменті, що забезпечує обґрунтування оперативних і стратегічних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни є підготовка студентів з питань: класифікації та поведінки витрат, системи та методів калькулювання витрат, аналізу співвідношення витрат, об'єму випуску та прибутку, побудови системи контролінгу на підприємстві, здобування навичок щодо прийняття управлінських рішень по центрах відповідальності.

В результаті вивчення дисципліни «Контролінг» студенти повинні знати: теоретичні аспекти, пов'язані з концепцією контролінгу; знати систему економічних розрахунків, яка використовується у контролінгу; механізм реалізації, функції системи контролінгу; сучасні підходи до побудови системи контролінгу на підприємстві, методи бюджетування.

Студенти повинні вміти: розглянути процес управління підприємством як систему, що включає в себе встановлення цілей, поточний збір і обробку інформації для прийняття управлінських рішень, формування стратегії, розробку стратегічних і оперативних планів і бюджетів, моніторинг поточних подій, контроль і аналіз відхилень фактичних результатів від намічених цілей; здійснювати економічні розрахунки, які використовуються у контролінгу; здійснювати бюджетне планування за допомогою методів контролінгу.

Компетентності, які повинні набути студенти в результаті вивчення дисципліни «Контролінг»:

- здатність обрання та застосування відповідного інструментарію оперативного і стратегічного контролінгу в практичній роботі служби контролінгу на підприємстві;

- планування діяльності підприємства в стратегічному і оперативному вимірах;

- діагностування фінансово-господарського стану підприємства та розроблення системи підтримки прийняття ефективних управлінських рішень;

- аналізу результатів діяльності підприємства та зіставлення їх із факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- застосування математичних моделей та інформаційних технологій в аналізі діяльності підприємства;
- формування бюджетів на підприємстві;
- виявлення основних причин відхилень фактичних результатів контрольованих показників від встановлених стандартів, що проводиться по підприємству в цілому і по окремих «центрах відповідальності»;
- аналізу і структурування проблем діяльності підприємства, формулювання обґрунтованих управлінських рішень;
- координації і інтеграції оперативних планів по різних бізнес-процесах та узгодження їх зі стратегічним планом розвитку організаційної системи, оцінки ефективності стратегії і тактики підприємства;
- планування заходів з підвищення ефективності виробництва;
- здатність визначати перспективи розвитку підприємства;
- здатність розроблення інвестиційних проектів та ефективного управління ними;
- здатність генерувати нові ідеї щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

У зв'язку з цим методичні вказівки до проведення практичних занять охоплюють всі основні теми з курсу «Контролінг». До кожної теми практичного заняття надається докладний план, завдання до самостійної роботи студентів, а також пропонуються теми доповідей для проведення дискусій. Оцінювання знань та вмінь студентів здійснюється за кредитно-модульною системою відповідно до робочої програми з дисципліни «Контролінг».

Таким чином, після вивчення дисципліни «Контролінг» студенти повинні набути навичок щодо використання одержаних знань на практиці при аналізі стану підприємства, а також застосування сучасних управлінських методів та інструментів при розробленні фінансово-економічної стратегії і тактики підприємства та економічному обґрунтуванні управлінських рішень.

## РОЗДІЛ 1. ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ

### Практичне заняття № 1.

#### ТЕМА: ОБ'ЄКТИ КОНТРОЛІНГУ. МОДЕЛЬ «ВИТРАТИ - ОБСЯГ ВИРОБНИЦТВА - ПРИБУТОК»

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про взаємозв'язок прибутку, витрат та обсягу виробництва, опанування методикою аналізу беззбитковості діяльності, набуття навичок визначення запасу міцності і побудови графіку точки беззбитковості у т.ч. за допомогою Microsoft Excel.

#### Питання для обговорення:

1. Об'єкти контролінгу.
2. Класифікація та поведінка витрат підприємства.
3. Аналіз співвідношення прибутку, витрат та обсягу виробництва.
4. Графічний аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку.

#### Розв'язання задач:

*Задача 1.* Необхідно розрахувати мінімальну кількість учасників семінару (точку беззбитковості), що дозволить консалтинговій фірмі провести семінар беззбитково, на основі аналізу складу витрат надати рекомендації щодо альтернатив беззбиткового проведення семінару у випадку зниження вартості участі до 550 грн., кількості слухачів - 30 осіб.

В розпорядженні фінансиста є така інформація:

- результати маркетингового дослідження показали, що середня ціна, яку погодився б заплатити один слухач (чи підприємство) за участь у подібному семінарі, становить 625 грн (без ПДВ), бажана тривалість семінару - 2 дні;
- оплата праці експертів, які ведуть семінар та нарахування на неї 4800 грн за семінар;
- змінні витрати на виготовлення роздаткових матеріалів для слухачів 20 грн на одного учасника;
- постійні витрати на виготовлення роздавальних матеріалів - 1 тис. грн; представницькі витрати на одного учасника семінару - 80 грн;
- умовно постійні прямі адміністративні витрати консалтингової фірми: на проведення семінару - 5 тис. грн; витрати на рекламу на проведення семінару - 4 тис. грн; оренда приміщення на проведення семінару - 2 тис. грн.

*Задача 2.* Підприємство виробляє один вид продукції, яку реалізує за ціною 120 грн за одиницю. При цьому: змінні витрати на одиницю - 90 грн,

загальні постійні витрати - 30000 грн. Необхідно визначити: точку беззбитковості (у натуральних одиницях та грошовому вимірі); обсяг реалізації, необхідний для отримання прибутку в розмірі 8000 грн; який прибуток отримає підприємство за обсягу реалізації 180000 грн; запас міцності за обсягу реалізації 180000 грн. По кожному пункту прокоментувати отримані результати.

*Задача 3.* Постійні витрати підприємства «Альфа» становлять 330000грн, змінні витрати на одиницю виробленої продукції – 12 грн, а коефіцієнт маржинального доходу – 80%. Необхідно визначити величину обсягу продажу (в натуральних одиницях), необхідну для отримання операційного прибутку у розмірі 150000 грн.

*Задача 4.* Підприємство виробляє і продає авторучки. Змінні витрати на виробництво однієї ручки – 30 грн. Підприємство може продавати 600000 ручок по 50 грн. за одиницю і мати прибуток 2000000 або може одночасно реалізувати 350000 ручок по 60 грн та 200000 ручок за ціною 40 грн . Визначте, яку альтернативу слід обрати підприємству, та обґрунтуйте відповідь розрахунками.

*Задача 5.* Підприємство «Гамма» виробляє два види виробів, на підставі наведених даних (табл. 1.1) необхідно визначити точку беззбитковості для кожного виробу і по підприємству в цілому; прибуток (збиток) при реалізації 6000 одиниць виробу А та 5000 одиниць виробу Б.

Таблиця 1.1 – Вихідні дані

Показник	Виріб А	Виріб Б
Ціна продажу за одиницю, грн	6	12
Змінні витрати на одиницю, грн	2	4
Постійні витрати, грн	17000	35000
Кількість реалізованих одиниць, шт	70000	30000

*Задача 6.* Підприємство «Бета» виготовляє і реалізує два види продукції, про які є дані, наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Вихідні дані

Продукція	Ціна продажу, грн	Змінні витрати на одиницю, грн
Продукт А	10	4
Продукт Б	10	7

На підставі наведених даних необхідно розрахувати точку беззбитковості підприємства в натуральному та грошовому вимірах, якщо на кожну одиницю реалізованого продукту Б припадає 2 одиниці реалізації продукту А, а постійні витрати дорівнюють 19950 грн.

**Завдання для самостійної роботи:**

*Задача 1.* Керівництво підприємства встановило такі планові показники прибутку від реалізації нового виду продукції:

Таблиця 1.4. – Вихідні дані

Обсяг реалізації, од.	Прибуток, грн
12000	-30000
15000	150000
18000	330000

За будь-якого обсягу реалізації ціна продажу одиниці продукції становить 150 грн.

На підставі наведених даних визначте запас міцності за обсягу реалізації 15 тис.од. та 18 тис.од.

*Задача 2.* Вибрати найефективніший проект з виробництва продукції при зменшенні змінних витрат на одиницю продукції (проект А) або постійних витрат (проект Б) методом визначення точки беззбитковості.

Таблиця 1.5 - Прогнозовані показники витрат проекту, тис. грн.

Показники	Базовий проект	Проект А	Проект Б
Ціна за одиницю продукції (за тону)	15,04	15,04	15,04
Постійні витрати:			
науково-технічні розробки	292,50	292,50	265,5
затрати на реалізацію продукції	91,45	91,45	80,45
обслуговування і ремонт обладнання	247,43	247,43	220,43
Змінні витрати на одиницю продукції:			
сировина та основні матеріали	3,36	2,7	3,36
електроенергія	1,46	1,16	1,46
заробітна плата працівників	0,19	0,15	0,19



## Практичне заняття № 2. ТЕМА: МАРЖИНАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про маржинальність як економічну категорію, опанування методикою маржинального аналізу і аналізу чутливості прибутку, набуття навичок використання маржинального аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень.

### Питання для обговорення:

1. Поняття маржинальності.
2. Основні припущення в маржинальному аналізі.
3. Етапи проведення маржинального аналізу.
4. Сфера застосування маржинального аналізу.

### Теми доповідей:

1. Еволюція поглядів вчених-економістів на змістовну сутність витрат і вартості.
2. Використання методики маржинального аналізу в зарубіжних країнах.

### Розв'язання задач:

*Задача 1. Укладання оптимальної виробничої програми.* Виробничі можливості фірми обмежені використанням наявного обладнання, час використання якого становить 3200 годин на рік. Показники роботи фірми наведені в табл. 2.2. Необхідно визначити оптимальну виробничу програму на наступний рік.

Таблиця 2.2 - Вихідні дані:

Показник	Продукція А	Продукція Б	Продукція В	Продукція Г
Попит на продукцію, од.	1200	1000	600	700
Обсяг виробництва і реалізації, од.	1000	500	500	300
Витрати машинного часу на виробництво од. продукції, год	0,5	1	2	4
Ціна реалізації, грн./од	20	30	30	50
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	16	20	22	26

*Задача 2. Визначення оптимальної ціни реалізації продукції.* Результати маркетингових досліджень визначили, що попит на продукцію підприємства залежить від ціни (табл. 2.1). Визначити оптимальну ціну для

максимізації прибутку, якщо змінні витрати на виробництво од.продукції 500 грн, а постійні витрати за місяць – 125000 грн.

Таблиця 2.1 - Вихідні дані:

Ціна од, грн	600	700	800	900	1000
Попит, од.	1250	1000	840	600	450

### Завдання для самостійної роботи:

*Задача 1.* Підприємство реалізує 1000 одиниць продукції за ціною 200 грн. за одиницю, змінні витрати на одиницю продукції складають 80 грн., загальна сума постійних витрат становить 66000 грн. за рік.

За наведених умов підприємство одержує суму прибутку, яка дорівнює

$$1000 \times (200 - 80) - 66000 = 54000 \text{ грн.}$$

Необхідно визначити, як зміниться сума прибутку, якщо

1) обсяг реалізації збільшити на 10% при одночасному зростанні суми постійних витрат на 15000 грн;

2) обсяг реалізації зменшити на 10%, а ціну реалізації підвищити на 5%;

3) підвищити змінні витрати на 5% при незмінних інших показниках.

У кожному з наведених варіантів розрахунки необхідно виконувати шляхом визначення маржинального доходу на одиницю продукції.

*Задача 2.* Підприємство виробляє два види продукції з такими показниками:

Таблиця 2.3 - Вихідні дані:

Показник	Вид продукції	
	А	Б
Обсяг виробництва і реалізації, од.	500	1000
Ціна реалізації, грн за одиницю продукції	200	400
Змінні витрати, грн на одиницю продукції	120	290
Постійні витрати, грн.	100000	

Адміністрація підприємства розглядає питання про доцільність зміни структури виробництва і реалізації продукції, а саме: збільшення обсягу продукції А до 800 од. при зменшенні продукції Б до 700 од. Очікується, що це не вплине на суму постійних витрат, ціну реалізації та змінні витрати на одиницю продукції.

Необхідно надати пропозиції про доцільність зміни структури виробництва і реалізації продукції.

### Практичне заняття № 3.

## ТЕМА: СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВИТРАТ І КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про сутність і види собівартості, методи обліку собівартості, набуття навичок калькулювання собівартості методами нормативного калькулювання, за повними і неповними витратами та складання звітів про прибутки і збитки.

#### Питання для обговорення:

1. Поняття собівартості, її види.
2. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості.
3. Система калькулювання повних витрат.
4. Система калькулювання за неповними витратами.

#### Теми доповідей:

1. Загальна характеристика методу калькулювання за замовленнями та сфера застосування.
2. Загальна характеристика методу попроцесного калькулювання собівартості, галузеві аспекти використання.
3. Переваги і недоліки системи калькулювання за змінними витратами.

#### Розв'язання задач:

*Задача 1. Позамовне калькулювання.* Компанія виконує роботи з виготовлення вітрил для яхт за індивідуальними замовленнями. Бюджет на наступний рік передбачає такі витрати:

- прямі витрати праці, год - 6000;
- пряма оплата праці, грн - 30000;
- оплата непрямих витрат праці, грн - 9000;
- амортизація обладнання і приміщень, грн - 3000;
- орендна плата і місцеві податки, грн - 5000;
- опалення, освітлення, енергоносії, грн - 2000;
- витрати машинного часу, год - 2000;
- прямі витрати матеріалів, грн - 3000;
- непрямі витрати матеріалів, грн – 500;
- інші непрямі витрати, грн - 200.

Компанія одержала замовлення на виготовлення вітрил, на виконання якого за попередніми розрахунками буде витрачено 15 год прямих витрат праці, 7 год машинного часу та матеріалів на суму 30 грн. Амортизація розподіляється у складі непрямих витрат.

Визначити повні витрати на виконання замовлення, якщо непрямі витрати розподіляються пропорційно прямим витратам: праці; машинного

часу; матеріалів. Пояснити різницю в результатах розрахунків та обґрунтувати найбільш оптимальний для компанії метод розподілу непрямих витрат.

*Задача 2.* Підприємство «Балка» виробляє і реалізує один вид продукції. Показники його роботи за перші два місяці нового року такі:

Таблиця 3.1 - Вихідні дані

Показник	Січень	Лютий
Обсяг виробництва, од.	1500	1000
Обсяг реалізації, од.	1000	1200
Ціна реалізації, грн за од.	130	130
Змінні виробничі витрати на одиницю продукції, грн	70	70
Постійні виробничі накладні витрати, грн	46000	46000
Постійні адміністративні витрати, грн	20000	20000

Залишків готової продукції на початок року не було. Реалізована продукція оцінюється при її вибутті за методом ФІФО (за ціною перших надходжень).

Необхідно:

1) скласти звіт про прибутки та збитки підприємства за кожен місяць, зокрема методом повного розподілу витрат і методом маржинального калькулювання змінних витрат;

2) прокоментувати результати розрахунків.

*Задача 3.* Калькулювання методами *директ-костінг* та *повної собівартості продукції*. Визначити фінансовий результат підприємства за методами *директ-костінг* та *повної собівартості продукції*.

Таблиця 3.3 - Вихідні дані про діяльність підприємства, тис. грн.

Показник	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3
Вироблено продукції, тис.од.	150	150	150
Реалізовано продукції, тис.од.	150	120	180
Ціна за одиницю, грн	10	10	10
Змінні витрати на одиницю, грн			
- виробничі	5	5	5
- на управління і збут	1	1	1
Постійні витрати, тис.грн			
- виробничі	200	200	200
- на управління і збут	100	100	100

**Завдання для самостійної роботи:**

*Задача 1.* Підприємство має три виробничих підрозділи різного напрямку діяльності, які використовують позамовний метод обліку витрат на виробництво.

Таблиця 3.3 - Планові показники витрат діяльності підрозділів

Витрати	. Підрозділ		
	№1	№2	№3
Витрати праці, люд.-год.	70000	50000	45000
Витрати машинного часу роботи обладнання, машино-годин	20000	65000	50000
Прямі витрати на матеріали, грн	200000	300000	170000
Виробничі накладні витрати, грн	280000	360000	81000
База розподілу виробничих накладних витрат	маш.-год	вартість матеріалів	люд.-год

Необхідно визначити:

- 1) ставки розподілу накладних витрат для кожного підрозділу на плановий період;
- 2) суму накладних витрат, віднесених на витрати виробництва у звітному періоді по підрозділу № 1, якщо у ньому виконувалися три замовлення з такими витратами машинного часу: замовлення № 101 - 8000, № 202 - 6000 і № 303 - 5000 машино-годин;
- 3) суму нерозподілених або зайво розподілених накладних витрат за підрозділом № 1, якщо їх фактична сума склала 265000 грн.

*Задача 2.* Підприємство виготовляє продукцію, що проходить послідовну обробку у двох підрозділах. У підрозділі № 1 незавершене виробництво на початок місяця складало 7000 од. продукції, а на кінець місяця - 12000 од. За місяць виготовлено і передано на склад 185000 од. готової продукції. Витрати на виробництво склали:

Таблиця 3.4 - Вихідні дані

Період	Матеріали	Витрати обробки
Незавершене виробництво на початок місяця, грн	3040	6540
Ступінь готовності, %	100	45
За звітний місяць, грн	60000	430000
Незавершене виробництво на кінець місяця - ступінь готовності, %	100	40

Необхідно визначити, використовуючи методи середньозваженої собівартості на ФІФО:

- 1) кількість умовних еквівалентних одиниць продукції за звітний період;
- 2) собівартість умовної еквівалентної одиниці продукції;
- 3) собівартість готової продукції та незавершеного виробництва на кінець місяця.

**Практичне заняття № 4.**  
**ТЕМА: КОНТРОЛЬ НА ОСНОВІ ГНУЧКОГО БЮДЖЕТУВАННЯ**

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про бюджетування, опанування методикою складання гнучкого бюджету, набуття навичок аналізу відхилень від нормативів та їх впливу на прибуток.

**Питання для обговорення:**

1. Суть бюджетного планування і види бюджетів.
2. Класифікація бюджетів на підприємстві та їх взаємозв'язок.
3. Методика складання гнучкого бюджету.
4. Організація контролю на основі гнучких бюджетів.
5. Методика дослідження відхилень від нормативів.

**Теми доповідей:**

1. Види внутрішньогосподарських бюджетів.
2. Операційні та фінансові бюджети на підприємстві.

**Розв'язання задач:**

*Задача 1. Складання гнучкого бюджету. Дослідження відхилень від стандартів.*

Підприємство випускає один вид продукції. На підставі наведених даних необхідно скласти гнучкий бюджет та проаналізувати відхилення фактичних результатів отриманих підприємством за місяць від планових.

Таблиця 4.1 - Нормативні витрати на операцію

№ п/п	Показник	Загальна сума, грн
1	Основні матеріали:	
	2 кг матеріалу А по 10,00 грн за кг	20,00
	1 кг матеріалу Б по 30,00 грн за кг	30,00
2	Праця основних виробничих робітників:	
	3 год. при 30,00 грн за год.	90,00
3	Змінні (3 год. по 20,00 грн за год. праці)	60,00
4	Постійні (3 год. по 40,00 грн)	120,00
5	Сукупні витрати	320,00
6	Нормативний прибуток 25% витрат	80,00
7	Нормативна ціна реалізації	400,00

Підприємство планує виробити 10000 одиниць продукції.

Таблиця 4.2 - Кошторис нормативних витрат

№ п/п	Показник	Загальна сума, грн
1	Реалізація	4000000
2	Основні матеріали: 20000 кг матеріалу А по 10 грн за кг	200000
	10000 кг матеріалу Б по 30 грн за кг	300000
3	Праця основних виробничих робітників 30000 год при 30 грн за год.	900000
4	Змінні накладні витрати (30000 год по 20 грн за год. праці)	600000
5	Постійні накладні витрати (30000 год по 40 грн)	1200000
6	Сукупні витрати	3200000
7	Кошторисний прибуток	800000

Таблиця 4.3 - Фактичні результати за місяць

№ п/п	Показник	Загальна сума, грн
1	Реалізація 9000 х 420 грн	3780000
	Основні матеріали:	
2	19000 кг матеріалу А по 11 грн за кг	209000
	10100 кг матеріалу Б по 28 грн за кг	282800
3	Праця основних виробничих робітників: 28500 год при 32,0 грн за год.	912000
4	Змінні накладні витрати	520000
5	Постійні накладні витрати	1160000
6	Сукупні витрати	3083800
7	Кошторисний прибуток	696200

**Завдання для самостійної роботи:**

*Задача 1.* Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови:

1. За місяць виготовлено 200 виробів.
2. Норма витрат на одиницю продукції 4 кг, ціна 2 грн.
3. Фактично витрачено матеріалів 900 кг на суму 2000 грн.

*Задача 2.* Визначити і проаналізувати відхилення від норм трудових витрат за умови, що за місяць виготовлено 300 виробів.

1. Норми витрат на одиницю продукції: - за трудомісткістю – 8 л/год.; - за тарифною ставкою – 2 грн.
2. Фактично витрачено 2600 л/год, нараховано зарплати – 5500грн.

**Практичне заняття № 5.**  
**ТЕМА: АНАЛІЗ РЕЛЕВАНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ**  
**УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про типи операційних рішень, моделі вибору з альтернативних варіантів, набуття навичок економічного обґрунтування управлінських рішень на основі аналізу релевантної інформації.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність управлінських рішень, їх класифікація.
2. Основні підходи до прийняття управлінських рішень.
3. Аналіз і вибір альтернативних варіантів.
4. Моделі прийняття рішень в умовах ризику і невизначеності.
5. Консалтинг як система підтримки прийняття управлінських рішень.

**Теми доповідей:**

1. Етапи аналізу проблем альтернативного вибору.
2. Методи визначення оптимального варіанту використання ресурсів в умовах одного, двох, трьох і більше обмежень.

**Розв'язання задач:**

*Задача 1. Обґрунтування можливостей виконання замовлення.*  
 Підприємство «Альфа Лтд» отримало пропозицію щодо виконання замовлення на виготовлення спеціального обладнання. Для прийняття замовлення та визначення його можливої вартості необхідно розрахувати релевантну вартість матеріалів на виконання цього замовлення, на основі наведених даних (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 - Вихідні дані

Вид матеріалів	Потреба на замовлення, кг	Наявність матеріалів на складі та їх оцінка			
		Кількість, кг	Облікова вартість (вартість придбання), грн/кг	Чиста реалізаційна вартість, грн/кг	Вартість відновлення запасів (майбутнього придбання), грн/кг
А	500	0	-	-	50
Б	250	150	60	56	65
В	300	200	50	25	60
Г	200	150	30	26	50
Д	100	100	40	0	70



Додаткові умови: а) матеріали Б використовуються підприємством постійно для виконання різних видів робіт, тому їх запас повинен постійно поновлюватися;

б) матеріалу В знайти інше застосування неможливо, його можна лише продати (якщо не буде прийнято дане замовлення);

в) матеріал Г у кількості 150 кг може використовуватись для виконання іншого замовлення замість 200 кг матеріалу Е, який можна придбати за ціною 20 грн/кг;

г) матеріал Д не має іншого призначення і не може бути проданим. Його необхідно буде списати (якщо не прийняти замовлення) на збитки як такий, що не відповідає критеріям визнання активів. За утилізацію цього матеріалу необхідно сплатити 500 грн.

*Задача 2.* Підприємство отримало пропозицію укласти контракт на постачання державному промислового підприємству протягом наступних 12 місяців 500 од. комплектуючих за ціною 220 грн за одиницю.

Необхідно обґрунтувати доцільність прийняття даного замовлення (підписання контракту) виходячи з таких умов:

а) потреба в матеріалах на виконання контракту:

- матеріал К (5 кг на один виріб) постійно використовується підприємством для різних робіт, тому на складі є запас даного матеріалу 1500 кг, придбаного за ціною 5 грн/кг. За попередніми розрахунками наступні закупівлі будуть коштувати 6 грн/кг;

- матеріал Л (3 кг на виріб) є в запасі на складі в кількості 2000 кг, придбаний за ціною 4 грн/кг, і не використовується протягом останніх 20 міс. Продати його неможливо. Вартість утилізації - 1 грн/кг. Єдиною можливою альтернативою може бути його використання замість матеріалу Н, але для цього його необхідно додатково обробляти, що коштуватиме 1,50 грн/кг, тоді як поточна вартість матеріалу Н становить 3,50 грн/кг;

- деталь М (2 шт. на виріб) може бути придбана за орієнтовною ціною 20 грн/шт.;

б) на виробництво кожної комплектуючої необхідно 8 год роботи висококваліфікованого працівника та 7 год роботи малокваліфікованого працівника. Оплата праці висококваліфікованого працівника, який працює на підприємстві, становить 10 грн/год. Але йому треба буде знайти заміну для виконання інших замовлень. Оплата працівника на заміні становитиме 8 грн/год. Оплата праці малокваліфікованого працівника може бути на рівні 5 грн/год. Такого працівника на підприємстві немає і його треба прийняти додатково;

в) загально виробничі витрати, до яких входять витрати на утримання та експлуатацію обладнання, оренда приміщення, опалення тощо, включаються у вартість кожного контракту за нормою 25 грн з розрахунку на відпрацьовану машино-годину. На підприємстві є вільні

виробничі потужності. На виготовлення кожної комплектуючої необхідно витратити 4 машино-годин. Якщо буде підписано контракт, то за час його виконання очікується збільшення загально виробничих витрат на 12000 грн.

*Задача 3. Прийняття рішення щодо виробництва або закупівлі компонентів (напівфабрикатів).* Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва — 1000 од. продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали – 50 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями - 70 грн, накладні витрати: змінні - 10 грн, постійні - 60 грн. Підприємству пропонують купляти такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 150 грн за одиницю. Чи варто прийняти пропозицію?

*Задача 4. Прийняття рішення стосовно спеціального замовлення.* Підприємство отримало додаткове замовлення на виготовлення 500 од. продукції Д, але враховуючи, що виробничі потужності підприємства повністю задіяні на виготовлення інших видів продукції, для виконання цього замовлення необхідно зменшити виробництво іншої, менш рентабельної продукції В.

Таблиця 5.2 - Вихідні дані

Показник	Продукція В	Продукція Д
Ціна реалізації, грн. на од	1200	1500
Змінні витрати, грн. на од	800	900
Витрати машинного часу на виготовлення од. продукції	10	8

Необхідно визначити:

1. На скільки одиниць необхідно зменшити виробництво продукції В, щоб виконати замовлення.
2. Суму прибутку фірми при зміні виробничої програми.
3. Мінімальну ціну реалізації продукції Д, яка не погіршить фінансові показники фірми.

*Задача 5. Прийняття рішення щодо технічного переоснащення виробництва.* Керівництво заводу вирішує питання щодо автоматизації технологічного процесу.

Таблиця 5.3 - Вихідні дані

Рівень автоматизації	Змінні витрати на одиницю, грн	Загальна сума постійних витрат, грн
З ручним управлінням	20	10000
Напівавтомати	10	50000
Автомати	2	100000

Необхідно визначити при якому обсязі виробництва, доцільніше використовувати обладнання з ручним управлінням, якою буде ефективність комплексної автоматизації при річному обсязі виробництва 3000 од. продукції.

**Завдання для самостійної роботи:**

Задача 1. *Трансфертне ціноутворення.* Підрозділ № 2 підприємства купує у підрозділі № 1 цього ж підприємства компонент для товару 2. Поточна трансфертна ціна такого компонента, визначена на базі повних витрат плюс прибуток, становить 50 грн за одиницю (при змінних витратах 25 грн на одиницю). Змінні витрати на товар 2 у підрозділі № 2 складають 150 грн, враховуючи 50 грн вартості компонента, постаченого підрозділом № 1. Обидва підрозділи мають надлишкові виробничі потужності. У підрозділу № 2 з'явилася одноразова можливість, не порушуючи ринкової рівноваги, продати 1000 од. товару 2 новому покупцеві за ціною 140 грн за одиницю.

Визначити і обґрунтувати економічну доцільність (або недоцільність) прийняття такого спеціального замовлення для підрозділу № 2 та для підприємства в цілому. На якому рівні необхідно встановити трансфертну ціну компонента для даної партії товару?

Задача 2. *Обґрунтування вибору виробництва або закупівлі компонентів.* Підприємство для ремонту використовує деталі, які можна виробляти власними силами, а можна у необмеженій кількості придбавати у постачальників. При власному виготовленні змінні витрати на одну деталь складають 50 грн, а постійні - 100000 грн за рік. У постачальників ціна за одну деталь становить 150 грн.

Необхідно визначити, при якій річній потребі в деталях вигідно виробляти їх власними силами, а при якій - купувати у постачальників.

## РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ

### Практичне заняття № 6.

### ТЕМА: МЕТОДИКИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про методологічний потенціал стратегічного контролінгу, набуття навичок визначення сфери застосування специфічних методів контролінгу, обрання і використання методик бенчмаркінгу, вартісного, функціонального і портфельного аналізу.

#### Питання для обговорення:

1. Методики стратегічного аналізу в системі контролінгу.
2. Методи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства (Balanced Scorecard (BSC «збалансована система показників»); Activity-Based Costing (ABC, система розподілу непрямих витрат); Theory of Constraints (ТОС, теорія обмежень); Strategy maps (стратегічні карти); Six Sigma Quality Standard (стандарт якості шість сигма)).
3. Бенчмаркінг як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства.
4. Вартісно-орієнтований підхід до оцінювання результативності діяльності підприємства.
5. Аналіз вартісного ланцюга.
6. Портфельний аналіз.

#### Теми доповідей:

1. Методика проведення SWOT-аналізу.
2. Крива досвіду.

#### Розв'язання задач:

*Задача 1. Використання методики бенчмаркінгу.*

На підставі представленої експертної оцінки характеристики конкурентоспроможності послуг необхідно провести бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємств за запропонованими факторами.

Таблиця 6.1 - Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		Підприємство А	Підприємство Б
1	Репутація фірми	5	4
2	Якість послуг	5	5
3	Асортимент послуг	5	3

Продовження табл.6.1

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		Підприємство А	Підприємство Б
4	Ціна послуг	4	4
5	Рівень обслуговування	5	5
6	Сервіс міжнародних	5	5
7	Реклама	4	3
8	Транспортне обслуговування	5	3

*Задача 2. Оцінка стратегії залучених засобів.*

Використовуючи основні економічні показники діяльності підприємства (табл. 6.2), необхідно здійснити оцінку стратегії залучених засобів.

Таблиця 6.2 - Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники, тис. грн	Попередній період	Звітний період
Актив	1300	1400
Власні засоби	500	600
Прибуток	200	225
Залучені засоби	600	550
Кредиторська заборгованість	200	250
Середня ставка відсотка, %	19,0	20,0

*Задача 3. Вартісно-орієнтований підхід до оцінювання результативності діяльності.*

У розпорядженні фінансового контролера є така інформація:

- 1) підприємство залучає позики за ставкою 15% річних;
- 2) валюта балансу 8,5 млрд грн;
- 3) власний капітал становить 6,375 млрд грн., позичковий капітал – 2,125 млрд. грн;
- 4) у середньому по країнах, що розвиваються, волатильність ринку акцій приблизно в 1,5 раза є вища за волатильність державних зобов'язань;
- 5) спред дефолту для України становить 5,5%;
- 6) історична премія за ризик для країн з розвиненим фондовим ринком дорівнює 4,5%;
- 7) галузевий коефіцієнт бета дорівнює 2,0;
- 8) безризикова ставка на ринку капіталів становить 8%;
- 9) підприємство сплачує податок на прибуток за ставкою 18%.

Необхідно розрахувати середньозважену вартість капіталу та оцінити результативність діяльності підприємства.

### Завдання для самостійної роботи:

*Задача 1.* Підприємство зв'язку розглядає можливість придбання ліцензії на виробництво нової продукції. Запланований обсяг виробництва і реалізації продукції за ліцензією становить: у перший рік – 15 тис. один. Техніки, другий рік – 20, третій – 25, четвертий – 35, п'ятий – 25. Ціна одиниці продукції за роками дії ліцензії становить: 15 тис. грн., 12 тис. грн., 11,5 тис. грн., 11 тис. грн., 10 тис. грн. Ставка роялті незмінна по роках і становить – 15% від обсягу реалізованої продукції. Фактор приведення – 18%. Визначити можливу ціну ліцензії, яка буде базовою при укладенні реальної угоди.

*Задача 2.* На основі даних, наведених табл. 6.3, необхідно визначити конкурентну позицію GSM оператора ЗАТ «Київстар Дж.Ес.Ем», що надає послуги під торговельною маркою «Київстар» на ринку телекомунікацій, і зробити висновки щодо управління конкурентоспроможністю його потенціалу.

Таблиця 6.3 – Результати ранжування GSM операторів та їхніх послуг

№ з/п	TM GSM операторів	Споживчі властивості послуг зв'язку та їхні ранги											
		Ціна послуги		Якість послуги		Якість обслуговування		Доступність зв'язку		Надійність зв'язку		Захищеність інформації	
		(Ц)	(ЯП)	(ЯОб)	(Д)	(Н)	(З)						
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Київстар	9	2	9	2	9	2	9	2	10	1	10	1
2	МТС	8	3	10	1	10	1	10	1	9	2	10	1
3	Utel	7	4	8	3	8	3	8	3	8	3	10	1
4	Life	10	1	6	5	7	4	7	4	6	4	9	2
5	Beeline	6	5	7	4	7	4	6	5	7	5	9	2
Вага споживчої властивості		0,25		0,2		0,2		0,15		0,1		0,1	

*Задача 3.* Аналітична оцінка взаємодії факторів, які визначають принцип найліпшого найефективнішого використання, дала змогу підприємцю відібрати три можливі варіанта забудови земельної ділянки. З урахуванням місцезнаходження, ресурсної якості землі, технологічної обґрунтованості кожного з варіантів визначена вартість забудови:

- житлового проекту – 2250 тис. грн;
- торговельного центру – 3600 тис. грн;
- офісного будинку – 2875 тис. грн.

На основі наведених прогнозних даних щодо дохідності названих альтернативних варіантів необхідно обґрунтувати, який з них відповідає вимогам найліпшого й найефективнішого використання ділянки землі:

Таблиця 6.4 – Співставлення дохідності різних варіантів забудови земельної ділянки

№ з/п	Показники (тис. грн.)	Варіанти забудови		
		Житловий проект	Торговельний центр	Офісний будинок
1	Потенційний річний валовий дохід	500	1250	750
2	Недовикористання і втрати при збиранні платежів	25	125	100
3	Інший дохід	15	50	25
4	Операційні витрати	150	600	250
5	Резерв на заміщення зношених активів	15	50	25
6	Коефіцієнт капіталізації для будівель і споруд	0,131	0,140	0,130
7	Коефіцієнт капіталізації для землі	0,18	0,18	0,18

*Задача 4.* Оренда малого підприємства принесе його власнику протягом 3-х років щорічний дохід у 750 тис. грн. У наступні 5 років дохід становитиме 950 тис. грн щорічно. Необхідно визначити поточну вартість сукупного доходу, якщо ставка дисконту – 10 %.

*Задача 5.* Потрібно розрахувати загальний коефіцієнт капіталізації, якщо відомо, що:

- необхідна частка власного капіталу – 20 %;
- ставка відсотка за кредит – 28 %;
- кредит надано на 10 років при прямолінійному відшкодуванні;
- коефіцієнт капіталізації для власного капіталу – 8 %.

Як зміниться загальний коефіцієнт капіталізації, якщо підприємство буде залучати до проекту тільки власний капітал/тільки позиковий капітал?

## **Практичне заняття № 7.**

### **ТЕМА: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНТРОЛІНГ**

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про сутність та особливості реалізації інвестиційних проектів, закріплення вміння приймати довгострокові управлінські рішення, набуття навичок аналізу інвестиційних проектів, їх чутливості та припустимого впливу окремих факторів.

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття інвестиційних проектів, їх класифікація.
2. Основні завдання і особливості контролінгу інвестиційних проектів.
3. Загальні принципи і стадії аналізу інвестиційних проектів.
4. Методики аналізу інвестиційних проектів та оцінки їх ефективності.

#### **Теми доповідей:**

3. Методика визначення вартості капіталу.
4. Методи оцінки рівня ризику інвестиційних проектів.

#### **Розв'язання задач:**

*Задача 1. Обґрунтування варіантів заміни устаткування.*  
Підприємство має виробниче обладнання залишковою вартістю 8000 ум.гр.од., яка в наступному році зменшиться до 7000 ум.гр.од. Очікується, що це обладнання дасть чистий грошовий притік в перший рік в розмірі 4000 ум.гр.од. і в наступному році 4000 ум.гр.од., після чого вийде з ладу. Ліквідаційна вартість устаткування – 6000 ум.гр.од. Для його заміни є два варіанти, які мають різну конструкцію, але однакові потужності та виконують одні й ті ж самі операції:

1. Устаткування А коштує 15 000 ум.гр.од. і прослужить 3 роки. Витрати на його експлуатацію становлять 5000 ум.гр.од. на рік.

2. Устаткування Б коштує 10 000 ум.гр.од., але прослужить лише 2 роки, експлуатаційні витрати на його обслуговування становлять 6000 ум.гр.од.

Прийнятна норма прибутковості – 6%.

Необхідно обґрунтувати кращий варіант заміни обладнання. З огляду на те, що нове обладнання більш продуктивно та забезпечує щорічний чистий потік грошових коштів в розмірі 8000 ум.гр.од., необхідно визначити рік, в який заміна старого обладнання на нове буде оптимальною.



*Задача 2. Обґрунтування варіантів консервації устаткування.* Підприємству належить обладнання, яке виробляє продукцію, попит на яку нестабільний. Експлуатація обладнання обходиться в 5 млн. у.о. на рік. При високих цінах на продукцію річний дохід від експлуатації обладнання становить 5,8 млн. у.о. на рік. На ринку почався спад, при якому річний дохід скоротиться до 4,6 млн. у.о. Після закінчення спаду знову очікується довгостроковий підйом. Вартість консервації обладнання 500 тис. у.о., а розконсервації 400 тис. у.о. Щорічні витрати на обслуговування законсервованого устаткування 100 тис. у.о.. Вважається, що витрати на консервацію відносяться до 1-го періоду консервації, а на розконсервацію - до 1-го періоду експлуатації після розконсервації. Передбачається, що в незалежності від того, чи було обладнання законсервовано на будь-який час, через 15 років його продадуть за ліквідаційною вартістю 2,5 млн. у.о. Ставка дисконту 12%

Величини доходу, якби обладнання було в експлуатації наведені в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 - Вихідні дані

Рік	1-4	5	6	7	8	9	10-15
Прогнозований дохід	4,6	4,8	5	5,2	5,4	5,6	5,8

Необхідно обґрунтувати доцільність консервації / розконсервації обладнання.

Визначити, при якій мінімальній тривалості спаду обладнання доцільно тимчасово вивести з експлуатації та законсервувати, якщо відразу після початку підйому дохід від його експлуатації буде постійним і становитиме 5,8 млн у.о. на рік.

Припустимо, що обладнання було законсервовано на початку 1-го року та після 4-річного спаду почався поступовий підйом і зростання цін на продукцію. При досягненні якого рівня річного доходу доцільно розконсервувати обладнання?

*Задача 3. Обґрунтування складу портфелю інвестиційних проектів.* Компанія розглядає три незалежних інвестиційних проекти, кожен з яких тривалістю один рік.

Таблиця 7.2 - Вихідні дані

Прогноз стану кон'юнктури ринку	Ймовірність	Дохідність ( $R_i$ ), %		
		Проект А	Проект Б	Проект В
Песимістичний	0,25	10	9	14
Найбільш ймовірний	0,50	14	13	12
Оптимістичний	0,25	16	18	10

Очікувана прибутковість проектів залежить від стану кон'юнктури ринку протягом року, причому кожному стану можна приписати певну ймовірність його появи.

Необхідно визначити очікувану дохідність та ризик (абсолютний та відносний) трьох вказаних проектів та проранжувати ці проекти за показниками дохідності та ризику. Розрахувати дохідність та ризик портфелю інвестицій із трьох проектів з рівними вагами та проаналізувати наявність взаємозв'язку між дохідностями проектів.

### **Завдання для самостійної роботи:**

*Задача 1. Аналіз чутливості проекту.* Підприємство розглядає інвестиційний проект - придбання нової технологічної лінії. Вартість лінії (ціна придбання + ціна доставки та монтажу) становить 15 000 ум. гр. од. Термін експлуатації - три роки; амортизаційні відрахування на обладнання (знос) здійснюються за методом прямолінійної амортизації, тобто 33,3% річних. Суми, отримані від ліквідації обладнання, покривають витрати на його демонтаж.

Оцінку щорічного валового доходу не можна визначити точно, тому що він залежить від стану економіки країни. Грошові надходження від реалізації продукції, виробленої на новій технологічній лінії (без урахування податкових платежів, що включаються до ціни та враховуються у собівартості продукції), прогнозуються експертами-аналітиками з планового відділу підприємства в обсязі 26 000 ум. гр. од. за піднесення економіки, 25 000 ум. гр. од. - за нормального стану економіки, 24 000 ум. гр. од. - за стану занепаду.

Щорічні поточні витрати (у них враховуються витрати на оплату праці, сировини, матеріалів, енергії та інші експлуатаційні витрати) оцінюються відповідно в 17 000 ум. гр. од. за піднесення та нормального стану економіки; 18 000 ум. гр. од. - за економічної кризи. Ставка податку на прибуток становить 18% .

Незалежна експертна організація, що займається прогнозуванням розвитку економіки країни, оцінює ймовірність піднесення економіки в 10%; ймовірність нормального (стабільного) стану - 60%; занепаду - 30%.

Стартові (початкові) інвестиції здійснюються без участі зовнішніх джерел фінансування, тобто за рахунок власних засобів. Підприємство розраховує отримати віддачу від власних вкладених фінансових ресурсів у розмірі 12%.

Проаналізувати чутливість та припустимий вплив на фактори проекту (початкові інвестиції, термін виконання, очікувані щорічні грошові надходження від реалізації продукції, очікувані щорічні поточні витрати на виробництво продукції, ставка дисконтування). Зробити висновок про доцільність реалізації цього інвестиційного проекту.

**Практичне заняття № 8.**  
**ТЕМА: ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

**МЕТА:** засвоєння, систематизування та узагальнення знань про діагностику фінансово-господарського стану підприємства, набуття навичок аналізу фінансово-господарського стану підприємства, формулювання висновків та рекомендацій, визначення ймовірності банкрутства підприємства та розроблення стратегії запобігання банкрутству.

**Питання для обговорення:**

1. Сутність експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
2. Цілі і основні завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
3. Система показників, що характеризують фінансово-господарський стан підприємства:
  - 3.1. Аналіз фінансового стану.
  - 3.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.
  - 3.3. Аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності.

**Теми доповідей:**

1. Стратегія запобігання неспроможності (банкрутству) фірми.
2. Методи прогнозування неспроможності (банкрутства) фірми.

**Аналітичне завдання.** Необхідно провести діагностику фінансово-господарського стану обраного підприємства за таким планом:

1. Характеристика підприємства та основні техніко-економічні показники його роботи.
2. Аналіз структури вартості майна підприємства та коштів, які були вкладені в нього.
3. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства.
4. Аналіз структури капіталу та фінансової стійкості.
5. Оцінка ділової активності підприємства.
6. Аналіз рентабельності.
7. Аналітичні висновки і рекомендації.

**Завдання для самостійної роботи:**

*Задача 1. Визначення ймовірності банкрутства підприємства.* Використовуючи основні показники діяльності підприємства, представлені в табл.8.1, визначити ймовірність його банкрутства за допомогою моделі Альтмана (Z-рахунку Альтмана).

Таблиця 8.1 – Основні показники діяльності підприємства

Показник	Значення, тис. грн
Вартість активів (ВБ)	860,0
Власний капітал	450,0
Оборотний капітал	425,0
Поточні зобов'язання	315,0
Позичковий капітал	780,0
Виручка від реалізації	1090,0
Прибуток від операційної діяльності	108,0
Чистий прибуток	5,0

Задача 2. Аналіз конкурентоспроможності. На основі наведених в табл. 8.2 даних аналізу фінансового стану підприємств харчової промисловості, необхідно зробити аналітичні висновки щодо оцінки їх конкурентоспроможності.

Таблиця 8.2 - Розрахункові значення показників фінансового розвитку групи підприємств харчової промисловості

Підприємства	Роки	РА*	РВК	КНК	КОА	КОЗ	КА	ККЗ К	КПЛ	ККЛ	КАЛ
ВАТ "Івано-Франківська харчосмакова фабрика"	2015	0,00	0,00	-0,07	0,44	5,07	0,33	0,67	1,53	1,43	0,25
	2016	0,00	0,00	-0,11	0,76	7,63	0,34	0,66	2,17	1,95	0,02
	2017	0,00	0,00	-0,13	0,87	9,56	0,28	0,72	2,68	2,47	0,02
	2018	0,00	0,00	-0,16	1,14	12,02	0,27	0,73	6,96	6,33	0,06
ВАТ "Івано-Франківський міськмолкозавод"	2015	0,01	0,01	0,66	0,20	0,44	0,97	0,03	26,50	9,98	5,46
	2016	0,03	0,02	0,67	0,38	0,94	0,98	0,02	30,69	13,70	9,62
	2017	0,03	0,03	0,67	0,52	1,30	0,97	0,03	23,00	10,86	8,18
	2018	0,04	0,03	0,67	0,68	1,53	0,97	0,03	22,95	9,60	9,99
ВАТ "Івано-Франківський м'ясокомбінат"	2015	0,00	0,00	0,03	0,18	2,23	0,19	0,81	1,07	1,06	0,00
	2016	0,00	0,00	-0,01	0,78	4,73	0,27	0,73	1,05	1,04	0,01
	2017	0,00	0,00	0,00	1,21	6,92	0,20	0,80	0,97	0,96	0,20
	2018	0,00	0,00	-0,03	2,21	16,38	0,23	0,77	0,88	0,86	0,11
ВАТ "Івано-Франківський птахокомбінат"	2015	0,00	0,00	0,07	0,27	1,45	0,55	0,45	0,75	0,66	0,01
	2016	0,04	0,05	0,13	0,72	5,63	0,56	0,44	0,94	0,88	0,00
	2017	0,07	0,08	0,16	1,21	6,44	0,61	0,39	1,00	0,93	0,01
	2018	0,10	0,12	0,20	1,61	9,55	0,63	0,37	1,15	1,05	0,01

\*Примітки

РА - Рентабельність активів;

РВК - Рентабельність власного капіталу;

КНК - Коефіцієнт нагромадженого капіталу;

КОА - Коефіцієнт оборотності активів;

КОЗ - Коефіцієнт оборотності запасів;

КА - Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);

ККЗК - Коефіцієнт концентрації залученого капіталу;

КПЛ - Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття);

ККЛ - Коефіцієнт критичної (термінової, швидкої) ліквідності;

КАЛ - Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності).

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Атамас П.Й. Управлінський облік: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 440с.
2. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2011. 220 с.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік: Підручник. К.: Лібра, 2003. 704с.
4. Дайле А. Практика контролінга / А. Дайле ; пер. с нем. под ред. и с предисл. М. Л.Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 336 с.
5. Ковальов В.Г., Жавнерчик О.В. Контролінг: конспект лекцій. – Одеса: Вид-во «ТЕС», 2010. – 88с.
6. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. / Г. П. Ляшенко [та ін.]. Ірпінь: НУ ДПС України, 2009. 274 с.
7. Контролінг - від теорії до реалізації на практиці: Монографія / В.В. Прохорова, Л.С. Мартюшева, Н.Ю. Петрусевич, та ін.; Харківський національний економічний ун-т. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. 200 с.
8. Контролінг в бізнесі. Методологічне і практичне основи побудови контролінга в організаціях / А.М.Карминский, Н.И.Оленев, А.Г.При-мак, С.Г.Фалько. 2-е издание. М.: Финансы и статистика, 2002. 256 с.
9. Корецький М.Х., Дацій Н.В., Пельтек Л.В. Управлінський облік: Навч.посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 296 с.
10. Партин Г.О., Загородній А.Г., Ясінська А.І. Управлінський облік: Навч.-метод. посіб. К.: Знання, 2006. 235с.
11. Прохорова В. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств: монографія / В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. Х. : УкрДАЗТ, 2010. 256 с.
12. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. К.: КНЕУ, 2013. 407 с.
13. Управленческий учет: Учебное пособие / пер.с англ., - Днепропетровск: Баланс бизнес Букс, 2007. 624 с.
14. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 318с.