

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки праці та менеджменту

КОНТРОЛІНГ

**Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи для студентів
IV курсу напряму підготовки 030601 „Менеджмент”**

Кіровоград 2013

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КІРОВОГРАДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки праці та менеджменту

КОНТРОЛІНГ

Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи для студентів
IV курсу напряму підготовки 030601 „Менеджмент”

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки праці та менеджменту
Протокол № 1 від 27 серпня 2013 р.

Кіровоград 2013

Контролінг. Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи для студентів IV курсу напряму підготовки 030601 „Менеджмент” / Укладачі: О.В. Сторожук, О.В. Заярнюк. – Кіровоград: КНТУ, 2013. – 39 с.

Укладачі: Сторожук Оксана Василівна, к.е.н., доцент
Заярнюк Олексій Васильович, к.е.н., старший викладач

Рецензенти: Немченко Тамара Борисівна, к.філос.н, доцент
Ткачук Ольга Володимирівна, к.е.н, доцент

Відповідальний за випуск: Левченко Олександр Миколайович, д.е.н.,
професор, зав. кафедри економіки праці та менеджменту

© Сторожук О.В., Заярнюк О.В.
Контролінг. Методичні вказівки, 2013

ЗМІСТ

1. Приклади розв'язання типових завдань за темами курсу „Контролінг”	4
1.1. Тема: Характеристика об'єктів контролінгу	4
1.2. Тема: Управлінський облік в системі контролінгу та вибір оптимальних методів для організації контролінгу	7
1.3. Тема: Бюджетування в системі контролінгу на підприємстві	8
1.4. Тема: Методичний інструментарій оперативного контролінгу	11
1.5. Тема: Контролінг інвестиційних проектів	12
1.6. Тема: Контролінг у системі прийняття управлінських рішень	16
2. Тестові завдання для самоконтролю знань	17
3. Завдання для самостійного розв'язання	23
4. Методичні рекомендації до виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань	33
5. Перелік рекомендованої для вивчення дисципліни літератури	36

1. ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТИПОВИХ ЗАВДАНЬ ЗА ТЕМАМИ КУРСУ „КОНТРОЛІНГ”

1.1. Тема: Характеристика об'єктів контролінгу

Завдання 1

Фірма „Консалтинг-плюс” організовує періодичні семінари для менеджерів підприємств та організацій з питань управлінського консультування та контролінгу. На організацію чергового семінару вона понесла витрати на друкування та розсилання потенційним слухачам програми семінару і запрошення, а також рекламу на місцевому каналі телебачення в розмірі 2380 грн. Фірма також уклала договір на оренду приміщення для проведення семінару за 400 грн. з умовою, що в разі відмови від оренди приміщення не пізніше ніж за тиждень до дати проведення семінару, вона сплачує штраф у розмірі 25% суми договору оренди. Менше ніж за тиждень до початку семінару договір не може бути анульований. Оплата лекторам передбачена у розмірі 500 грн. Якщо семінар не відбудеться, оплата лекторам не нараховується.

Кожен учасник сплачує за участь у семінарі 250 грн. До вартості семінару включені витрати за обід в розрахунку 30 грн. на одного учасника і вартість роздаткового матеріалу – 15 грн.

Визначити доцільність проведення семінару або відмови від нього, якщо за тиждень до його початку надійшли замовлення на участь у семінарі лише від 5 бажаючих.

Розрахувати:

- 1) яка кількість учасників семінару забезпечить його беззбитковість для фірми;
- 2) який прибуток одержить фірма, якщо у семінарі візьмуть участь 30 бажаючих;
- 3) при якій кількості учасників семінару фірма отримає 10 250 грн. прибутку від його проведення?

Розв'язання:

Витрати на рекламу (2380 грн.) відносяться до минулих витрат, тому їх вважаємо нерелевантними.

Визначимо релевантні витрати і доходи:

Стаття витрат, грн.	Варіант рішення	
	Проводити семінар	Не проводити семінар
Оренда приміщення	400	100
Оплата праці лекторів	500	–
Обід та роздаткові матеріали (5 осіб × 45 грн.)	225	–
Разом витрат	1125	100
Доходи (5 осіб × 250 грн.)	1250	
Релевантний прибуток (+) / збиток (-)	+125	-100

Таким чином, семінар проводити доцільно.

1. Кількість учасників семінару, яка забезпечить його беззбитковість для фірми:

$$K_b = \frac{2380 + 400 + 500}{250 - 45} = 16 \text{ (осіб)}$$

2. Якщо семінар відвідають 30 осіб, то фірма одержить прибуток:

$$П = (30 \times (250 - 45)) - 3280 = 2870 \text{ (грн.)}$$

3. Для одержання прибутку у розмірі 10 250 грн. необхідно, щоб семінар відвідали:

$$K = \frac{10250 + 3280}{205} = 66 \text{ (осіб)} \text{ або } K = \frac{10250}{205} + 16 = 66 \text{ (осіб)}$$

Висновок: Семінар проводити доцільно, для забезпечення беззбитковості проведення семінару потрібна участь в ньому 16 осіб; у разі відвідання семінару 30 осіб прибуток фірми

складе 2870 грн.; для одержання прибутку у розмірі 10250 грн. необхідна кількість учасників семінару – 66 осіб.

Завдання 2

Туристична фірма „Глобус” має такі показники роботи одного автобуса:	
балансова вартість на початок року	420000 грн.
ліквідаційна вартість після двох років використання становитиме	140000 грн.
витрати на технічне обслуговування (2 рази на рік)	1200 грн.
запасні частини в розрахунку на 1000 км пробігу	700 грн.
вартість ліцензії (за рік)	200 грн.
страхові платежі (за рік)	600 грн.
заміна автошин після 25000 км пробігу (4 шини по 890 грн.)	3560 грн.
вартість 1 л бензину (20 л на 100 км пробігу)	7 грн.

Необхідно поділити витрати на змінні та постійні і скласти таблицю витрат за рік при різних обсягах пробігу автобуса (5000, 10000, 20000, 30000 км) та визначити для кожного рівня:

- 1) загальну суму витрат у т.ч. змінних та постійних;
- 2) витрати на 100 км пробігу, у т.ч. змінні та постійні.

Розв'язання:

Витрати за рік (без оплати праці водія) грн.:

Вид витрат	Пробіг, км			
	5000	10000	20000	30000
Змінні витрати (загальні):				
- запасні частини	3500	7000	14000	21000
- бензин	7000	14000	28000	42000
Разом змінних витрат:	10500	21000	42000	63000
Змінні витрати на 100 км пробігу	210	210	210	210
Постійні витрати (загальні):				
- амортизація автобуса*	140000	140000	140000	140000
- технічне обслуговування	1200	1200	1200	1200
- вартість ліцензії	200	200	200	200
- страхові платежі	600	600	600	600
- автошини	-	-	-	3560
Разом постійних витрат	142000	142000	142000	145560
Постійні витрати на 100 км пробігу	2840	1420	710	485,2
Разом загальних витрат	152500	163000	184000	208560
Загальні витрати на 100 км пробігу	3050	1630	920	695,2

* Амортизація автобуса: $\frac{420000 - 140000}{2} = 140000$ (грн.)

Завдання 3

Мале підприємство займається виготовленням рекламних щитів за індивідуальними замовленнями. На наступний рік бюджетом передбачено такі витрати:

- прямі витрати праці, год.	6000
- пряма оплата праці, грн.	150000
- оплата непрямих витрат праці, грн.	72000
- амортизація обладнання і приміщень, грн.	5000
- орендна плата і місцеві податки, грн.	8000
- витрати на опалення, освітлення, грн.	6000
- витрати машинного часу, год.	2000
- прямі витрати матеріалів, грн.	250000
- непрямі витрати матеріалів, грн.	50000

- інші непрямі витрати, грн. 1000

Підприємство отримало замовлення на виготовлення щитів, на виконання якого за попередніми розрахунками буде витрачено 15 год. прямих витрат праці, 7 год. машинного часу та матеріалів на суму 5000 грн. Амортизація розподіляється у складі непрямих витрат.

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

- 1) праці;
- 2) машинного часу;
- 3) матеріалів.

Пояснити одержані результати розрахунків.

Розв'язання:

Всі витрати поділимо на прямі та непрямі:

- прямі $150000 + 250000 = 400000$ грн. (оплата праці і матеріали);
- непрямі $72000 + 5000 + 8000 + 6000 + 50000 + 1000 = 142000$ грн. (усі інші).

Прямі витрати на замовлення:

- матеріали 5000 грн.
- оплата праці 15 год. $\times (150000 \text{ грн.} : 6000 \text{ год.}) = 375$ грн.

Ставка розподілу непрямих витрат:

- а) на одну людино-годину: $142000 : 6000 = 23,67$ грн.;
- б) на одну машино-годину: $142000 : 2000 = 71,0$ грн.;
- в) на 1 грн. прямих витрат матеріалів: $142000 : 250000 = 0,57$ грн.

Повні витрати на замовлення:

- а) при розподілі непрямих витрат пропорційно прямим витратам праці:
 $5000 + 375 + 15 \times 23,67 = 5730,05$ грн.
- б) при розподілі непрямих витрат пропорційно витратам машинного часу:
 $5000 + 375 + 7 \times 71,0 = 5872,0$ грн.
- в) при розподілі непрямих витрат пропорційно прямим витратам матеріалів:
 $5000 + 375 + 5000 \times 0,57 = 8225,0$ грн.

Висновок: таким чином, сума повних витрат, що відносяться на замовлення, залежить від прийнятого методу розподілу непрямих витрат. різниця між сумою непрямих витрат, що припадають на замовлення, залежить від співвідношення показників трудомісткості, матеріаломісткості та машиномісткості окремого замовлення.

Завдання 4

У ресторані „Ситий Будяк” змінні витрати на продукти та напої становлять в середньому 35 грн. на одного відвідувача. Постійні витрати (оренда, комунальні платежі, заробітна плата кухарів та офіціантів) становлять 3000 грн. на тиждень. Визначити собівартість однієї порції, якщо за тиждень буде обслуговано 1, 10, 50, 100, 200 відвідувачів.

Розв'язання:

Розрахуємо собівартість порції продукції, результати розрахунків оформимо у вигляді таблиці.

Розрахунок собівартості порції продукції, грн.

Кількість відвідувачів	Змінні витрати	Постійні витрати	Собівартість порції (Змінні витрати+постійні витрати)
1	35	3000	3035,0
10	35	3000/10	335,0
50	35	3000/50	95,0
100	35	3000/100	65,0
200	35	3000/200	50,0

1.2. Тема: Управлінський облік в системі контролінгу та вибір оптимальних методів для організації контролінгу

Завдання 5

Дорожньо-експлуатаційне підприємство „Дорожник” планувало в квітні 2010 р. заасфальтувати 100 м² дороги. Ціна 1 м² покриття становить 100 грн. Постійні витрати були заплановані в межах 2000 грн. Планові (нормативні) витрати на 1 м² асфальтного покриття склали:

- щебінь: норма витрат на 1 м² асфальтного покриття – 0,4 м³, ціна – 110 грн./ м³;
- бітумні суміші: норма витрат на 1 м² покриття – 1,2 кг, ціна – 20 грн. / кг.

Фактично підприємство заасфальтувало 90 м² дороги за плановими цінами.

Постійні витрати за той самий період склали 1800 грн. Фактичні витрати матеріалів:

- щебінь: 40,5 м³ на фактичний обсяг робіт, при ціні 105 грн./ м³;
- бітумні суміші: 90 кг на фактичний обсяг робіт, при ціні 22 грн. / кг.

Потрібно розрахувати значення відхилень, викликаних різними чинниками.

Розв'язання:

Планові змінні витрати:

$$0,4 \times 110 \times 100 + 1,2 \times 20 \times 100 = 6800 \text{ грн.}$$

За таких умов підприємство мало отримати прибуток в розмірі:

$$100 \times 100 - 6800 - 2000 = 1200 \text{ грн.}$$

Фактичні змінні витрати склали:

$$40,5 \times 105 + 90 \times 22 = 6232,5 \text{ грн.}$$

Таким чином, фактичний прибуток:

$$90 \times 100 - 6232,5 = 967,5 \text{ грн.}$$

Розрахуємо значення відхилень, викликаних різними чинниками:

1. Відхилення за змінними витратами склали:

$$6232,5 - 6800 = - 567,5 \text{ грн.}$$

Зокрема:

1.1. За обсягами виробництва: - 680 грн., в тому числі:

- щебінь: $(90 - 100) \times 0,4 \times 110 = - 440$ грн.
- бітумні суміші: $(90 - 100) \times 1,2 \times 20 = - 240$ грн.

1.2. По цінах на матеріали: + 36 грн., в тому числі:

- щебінь: $90 \times (105 - 100) \times 0,4 = - 180$ грн.
- бітумні суміші: $90 \times (22 - 20) \times 1,2 = + 216$ грн.

1.3. По нормах витрати матеріалів: + 76,5 грн.

- щебінь: $90 \times 105 \times (0,45 - 0,4) = + 472,5$ грн.
- бітумні суміші: $90 \times 22 \times (1 - 1,2) = - 396$ грн.

2. Відхилення за постійними витратами: $1800 - 2000 = - 200$ грн.

3. Відхилення виручки: $9000 - 10000 = - 1000$ грн.

4. Відхилення прибутку: $- 1000 - (- 567,5) - (- 200) = - 232,5$ грн.

Висновок: відхилення за постійними витратами становлять -200 грн.; відхилення виручки – -1000 грн.; прибутку – -232,5 грн.

Завдання 6

У гнучкому кошторисі виробничих накладних витрат підприємства „Гермес” передбачено 100 тис. грн. постійних накладних витрат і 26 грн. змінних витрат на одиницю продукції. Стандартний обсяг виробництва – 5000 од. продукції, фактичний – 6000 од. при загальній сумі фактичних накладних витрат – 280 тис. грн.

Необхідно визначити:

- 1) бюджетні виробничі накладні витрати на стандартний обсяг виробництва;
- 2) нормативну ставку розподілу виробничих накладних витрат (ставку поглинання);
- 3) розподілені і списані („поглинуті”) накладні витрати у звітному періоді;

4) відхилення фактичних накладних витрат від нормативних всього та за рахунок зміни окремих факторів:

- а) обсягу виробництва;
- б) нормативної ставки накладних витрат при фактичному обсягу виробництва;
- в) дотримання норм накладних витрат.

Розв'язання:

1. Бюджетні накладні витрати:

- а) на стандартний обсяг виробництва: $100000 + 5000 \cdot 26,0 = 230000$ грн.;
- б) на фактичний обсяг виробництва: $100000 + 6000 \cdot 26,0 = 256000$ грн.

2. Нормативна ставка розподілу накладних витрат:

- а) на стандартний обсяг виробництва: $230000 : 5000 = 46$ грн.;
- б) на фактичний обсяг виробництва: $256000 : 6000 = 42,67$ грн.

3. Списані накладні витрати у звітному періоді

$$6000 \cdot 46,0 = 276000 \text{ грн.}$$

4. Відхилення фактичних витрат від нормативних:

- а) за рахунок обсягу виробництва: $256000 - 230000 = +26000$ грн.;
- б) нормативної ставки розподілу при фактичному обсягу виробництва: $276000 - 256000 = +20000$ грн.;
- в) дотримання норм накладних витрат: $280000 - 276000 = +4000$ грн.
- г) загальне відхилення:
 $280000 - 230000 = +50000$ грн.
або $26000 + 20000 + 4000 = +50000$ грн.

1.3. Тема: Бюджетування в системі контролінгу на підприємстві

Завдання 7

Визначити причини відхилення суми прибутку на підставі порівняння фактичного та бюджетного звіту про прибутки і збитки, для чого скласти і проаналізувати гнучкий бюджет.

У звітності підприємства „Промзона” є такі показники за минулий рік:

Показник	Бюджетний звіт	Фактичний звіт
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	1000	900
Обсяг реалізації (дохід від реалізації), грн.	100000	92000
Витрати сировини, м/грн.	40000/40000	37000/36900
Оплата праці, люд.-год./грн.	5000/20000	4375/17500
Постійні накладні витрати, грн.	20000	20700
Прибуток від основної діяльності, грн.	20000	16900

Підготувати висновки за результатами аналізу, згрупувавши окремо сприятливі та несприятливі відхилення.

Розв'язання:

Визначимо показники гнучкого бюджету:

1) дохід від реалізації фактичної кількості продукції за плановими цінами:

$$900 \text{ од.} \cdot (100000 \text{ грн.} : 1000 \text{ од.}) = 90000 \text{ грн.}$$

2) витрати на матеріали за плановими нормою і ціною на фактичний обсяг продукції:

$$900 \text{ од.} \cdot (40000 \text{ м} : 1000 \text{ од.}) \cdot (40000 \text{ грн.} : 40000 \text{ м}) = 36000 \text{ грн.}$$

3) оплата праці за плановими нормою витрат праці та ставкою оплати на фактичну кількість продукції:

$$900 \text{ од.} \cdot (5000 \text{ грн.} : 1000 \text{ од.}) \cdot (20000 \text{ грн.} : 5000 \text{ од.}) = 18000 \text{ грн.}$$

4) постійні накладні витрати не повинні змінюватися при зміні обсягу виробництва – 20000 грн.

Порівняємо звіти про прибутки та збитки:

Показник	Статистичний бюджет	Гнучкий бюджет	Фактичний бюджет
Кількість реалізованої продукції, од.	1000	900	900
Доход від реалізації, грн.	100000	90000	92000
Витрати на матеріали, м/грн.	40000/40000	36000/36000	37000/36900
Витрати на оплату праці, год/грн.	5000/20000	4500/18000	4375/17500
Постійні накладні витрати, грн.	20000	20000	20700
Прибуток (збиток) від основної діяльності	20000	16000	16900

Проаналізуємо вплив окремих факторів на відхилення суми прибутку:

1) зміна кількості реалізованої продукції:

$16000 \text{ грн.} - 20000 \text{ грн.} = - 4000 \text{ грн.}$

Такий же результат одержимо множенням бюджетного маржинального доходу з одиниці продукції на відхилення обсягу реалізації:

$(20000 \text{ грн.} + 20000 \text{ грн.}) : 1000 \text{ од.} \cdot (900 \text{ од.} - 1000 \text{ од.}) = - 4000 \text{ грн.}$

Тобто під впливом цього фактора прибуток зменшився на 4000 грн. це несприятливий фактор, тому що він призводить до зменшення суми прибутку;

2) зміна середньої ціни реалізації одиниці продукції

$92000 \text{ грн.} - 90000 \text{ грн.} = +2000 \text{ грн.}$

або $(92000 \text{ грн.} : 900 \text{ од.} - 90000 \text{ грн.} : 900 \text{ од.}) = + 2000 \text{ грн.}$

Ціна одиниці продукції зросла проти плану на 2,22 грн., що дало 2000 грн. додаткового прибутку. Це сприятливий фактор;

3) зміна норми витрачання матеріалів на одиницю продукції (матеріаломісткості):

$(37000 \text{ м} - 36000 \text{ м}) \cdot (40000 \text{ грн.} : 40000 \text{ м}) = +1000 \text{ грн.}$

Це несприятливий фактор, тому що збільшення витрат на матеріали на 1000 грн. зумовлює зниження прибутку на таку ж суму;

4) зміна ціни одиниці матеріалів:

$36900 \text{ грн.} - (37000 \text{ м} \cdot 1 \text{ грн./м}) = - 100 \text{ грн.}$

Це сприятливий фактор, він забезпечує економію витрат і зростання прибутку;

5) зміна норми витрат праці на одиницю продукції (трудомісткості):

$(4375 \text{ год.} - 4500 \text{ год.}) \cdot (20000 \text{ грн.} : 5000 \text{ год.}) = -500 \text{ грн.}$

Такий фактор є сприятливим, оскільки економія витрат праці сприяє зростанню прибутку;

6) зміна рівня (ставок) оплати праці:

$(17500 \text{ грн.} - (4375 \text{ год.} \cdot 4 \text{ грн./год.})) = 0$

Рівень оплати праці не змінився і тому не вплинув на суму прибутку;

7) зміна суми накладних витрат:

$20700 \text{ грн.} - 20000 \text{ грн.} = +700 \text{ грн.}$

Несприятливий фактор, який зумовлює зменшення прибутку.

Таким чином, загальна сума прибутку змінилася під впливом таких факторів:

Фактор зміни суми прибутку	Сприятливі зміни	Несприятливі зміни
Бюджетний (статичний) прибуток	20000	×
Фактори:		
- обсяг продажів, кількість	-	4000
- ціна реалізації одиниці продукції	2000	-
- норма витрат матеріалів, кількість	-	1000
- ціна одиниці матеріалів	100	-

- норма витрат праці, год.	500	–
- ставка оплати праці	–	–
- постійні накладні витрати	–	700
Разом відхилення прибутку	2600	5700
Загальне відхилення прибутку	–	3100
Фактична сума прибутку	16900	×

Висновок: Як видно з наведених даних, на зменшення суми прибутку досить істотний вплив мало зменшення обсягу реалізації, а також перевитрати матеріалів і постійних накладних витрат, на що необхідно звернути увагу керівництву підприємства.

Завдання 8

Фірма „Іванна” склала бюджет продажів основного виду продукції на перше півріччя наступного року в помісячному розрізі (одиниць): січень – 7000; лютий – 11000; березень – 21000; квітень – 20000; травень – 18000; червень – 22000.

Запаси готової продукції на складі плануються і підтримуються в розмірі 20% обсягу реалізації наступного місяця, а сировини – 25% потреби наступного місяця. Норматив витрачання сировини на одиницю продукції – 10 кг, нормативна ціна сировини – 0,5 грн. за 1 кг, собівартість готової продукції – 30 грн. за одиницю.

Необхідно скласти бюджети:

- 1) виробництва продукції;
- 2) потреби в основній сировині та вартості матеріальних витрат на виробництво;
- 3) придбання сировини;
- 4) вартості запасів готової продукції та сировини на початок і кінець першого кварталу.

Розв’язання:

для зручності оформимо розрахунки у вигляді таблиці:

Показник	місяць					
	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень
Бюджет виробництва						
Бюджет продажів, од.	7000	11000	21000	20000	18000	22000
Запаси готової продукції:						
- на початок місяця (-)	1400	2200	4200	4000	3600	4400
- на кінець місяця (+)	2200	4200	4000	3600	4400	...
Бюджет виробництва, од.	7800	13000	20800	19600	18800	...
Бюджет витрачання сировини						
Бюджет виробництва, од.	7800	13000	20800	19600	18800	...
Потреба в сировині (10 кг на од.), кг	78000	130000	208000	196000	188000	...
Вартість витрат сировини (0,5 грн. за кг), грн.	39000	65000	104000	98000	64000	...
Бюджет придбання сировини						
Потреба в сировині, кг	78000	130000	208000	196000	188000	...
запаси сировини, кг						
- на початок місяця (-)	19500	32500	52000	49000	47000	...
- на кінець місяця (+)	32500	52000	49000	47000
Бюджет придбання сировини, кг	91000	149500	205000	194000
Витрати на придбання сировини (по 0,5 грн. за кг)	45500	74750	102500	97000

Для розрахунку вартості запасів готової продукції та сировини на початок і кінець першого кварталу створимо таблицю:

Запаси	на початок кварталу	на кінець кварталу
готової продукції	$1400 \cdot 30 = 42000$	$4000 \cdot 30 = 120000$
сировини	$19500 \cdot 0,5 = 9750$	$49000 \cdot 0,5 = 24500$
Разом	51750	144500

1.4. Тема: Методичний інструментарій оперативного контролінгу

Завдання 9

Обчислити точку беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві, використовуючи таку інформацію. Умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції становлять 200 тис. грн.; ціна одиниці продукції - 100 грн.; умовно-змінні витрати на одиницю продукції – 50 грн.

Розв'язання:

Точку беззбитковості розраховуємо за формулою:

$$O = \frac{Bn}{C - Bz},$$

де O – точка беззбитковості, од.;

Bn – умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції, грн.;

C – ціна одиниці продукції, грн.;

Bz – умовно-змінні витрати на одиницю продукції, грн.

$$O = \frac{200000}{100 - 50} = 4000(\text{од.}),$$

Висновок: Таким чином, точка беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві становить 4000 одиниць продукції.

Завдання 10

Обсяг товарної продукції фірми „Саша” у звітному році становив 10200 тис. грн., а витрати на 1 грн. цієї продукції – 0,91 грн. У плановому році передбачено збільшити обсяг виробництва продукції на 10%. Унаслідок запровадження нової техніки буде зекономлено 260 тис. грн. Умовно-постійні витрати у звітному році досягли 2500 тис. грн., а у зв'язку із зростанням обсягу вони збільшаться у плановому році на 4%. Необхідно визначити собівартість товарної продукції.

Розв'язання:

За таких вихідних умов розрахункові показники становитимуть:

1. плановий обсяг товарної продукції:

$$P_T = 10200 \times 1,1 = 11220 \text{ тис. грн.}$$

2. собівартість товарної продукції за рівнем витрат звітного року:

$$C_{ТПЗ} = 11220 \times 0,91 = 10210 \text{ тис. грн.}$$

3. відносна економія умовно-постійних витрат унаслідок зростання обсягу виробництва продукції:

$$\Delta C_{УПВ} = 2500 \times \frac{4-10}{100} = -150 \text{ тис. грн.}$$

4. собівартість товарної продукції:

$$C_{ТП} = 10210 - (260 + 150) = 9800 \text{ тис. грн.}$$

Висновок: Собівартість товарної продукції фірми становить 9800 тис. грн.

1.5. Тема: Контролінг інвестиційних проєктів

Завдання 11

Необхідно визначити основні фінансові показники для обґрунтування доцільності інвестиційного проєкту (чисту теперішню вартість (NPV), термін окупності (ТО), внутрішню норму рентабельності (IRR), коефіцієнт вигід/витрат (BCR), індекс прибутковості (PI)) за наведеними в таблиці 1 даними:

Таблиця 1

№ з/п	Показники	Роки			
		2012	2013	2014	2015
1.	Сума інвестицій, тис. грн.	570,0	-	-	-
2.	Виручка від реалізації, тис. грн.	-	300,0	340,0	410,0
3.	Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн.	-	60,0	65,0	55,0
4.	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	7,0	7,0	10,0
5.	Ставка дисконту, %	-	23	23	23

Розв'язання:

Для зручності розрахунки оформимо у вигляді таблиці (табл. 2).

Таблиця 2

№ з/п	Показники	Роки			
		2012	2013	2014	2015
1.	Сума інвестицій, тис. грн.	570,0	-	-	-
2.	Виручка від реалізації, тис. грн.	-	300,0	340,0	410,0
3.	Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн.	-	60,0	65,0	55,0
4.	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	7,0	7,0	10,0
5.	Ставка дисконту, %	-	23	23	23
6.	Грошові потоки, тис. грн. (р.2-р.3+р.4)	-	247,0	282,0	365,0
7.	Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	-	200,81	186,4	196,15
8.	Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проєкту, тис. грн.	-	200,81	387,21	583,36
9.	Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 30%	-	190,0	166,9	166,14
10.	Дисконтовані вигоди, тис. грн.	-	249,6	229,36	225,7
11.	Дисконтовані витрати, тис. грн.	-	48,78	42,96	29,56

Розрахунок грошових потоків (рядок 6):

2013 рік: $300 - 60 + 7 = 247$ (тис. грн.)

2014 рік: $340 - 65 + 7 = 282$ (тис. грн.)

2015 рік: $410 - 55 + 10 = 365$ (тис. грн.)

Розрахунок дисконтованих грошових потоків (рядок 7):

2013 рік: $247 / (1 + 0,23) = 200,81$ (тис. грн.)

2014 рік: $282 / (1 + 0,23)^2 = 186,4$ (тис. грн.)

2015 рік: $365 / (1 + 0,23)^3 = 196,15$ (тис. грн.)

Розрахунок дисконтованих грошових потоків за ставкою 30% (рядок 9):

2013 рік: $247 / (1 + 0,3) = 190,0$ (тис. грн.)

2014 рік: $282 / (1 + 0,3)^2 = 166,9$ (тис. грн.)

2015 рік: $365 / (1 + 0,3)^3 = 166,14$ (тис. грн.)

Сума: $190,0 + 166,9 + 166,14 = 523,04$ (тис. грн.)

Розрахунок дисконтованих вигод (рядок 10):

2013 рік: $(300 + 7) / (1 + 0,23) = 249,6$ (тис. грн.)

2014 рік: $(340 + 7) / (1 + 0,23)^2 = 229,36$ (тис. грн.)

2015 рік: $(410 + 10) / (1 + 0,23)^3 = 225,7$ (тис. грн.)

Розрахунок дисконтованих витрат (рядок 11):

2013 рік: $60 / (1 + 0,23) = 48,78$ (тис. грн.)

2014 рік: $65 / (1 + 0,23)^2 = 42,96$ (тис. грн.)

2015 рік: $55 / (1 + 0,23)^3 = 29,56$ (тис. грн.)

1. Сума інвестицій у проект становить 570,0 тис. грн.
2. Дисконтовані грошові потоки в результаті реалізації проекту становитимуть 583,36 тис. грн.
3. Чиста теперішня вартість проекту $583,36 - 570,0 = +13,36$ тис. грн. Оскільки $NPV > 0$, то інвестиційний проект є вигідним для підприємства-інвестора.
4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}$$

t_0 – номер першого року, в якому досягається умова $\sum PV \geq CI$,

CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

$\sum PV$ – дисконтовані грошові потоки. тис. грн.

Отже, для даного прикладу: $TO = (3 - 1) + \frac{570,0 - 387,21}{196,15} = 2 + \frac{182,79}{196,15} = 2,93$ років

5. Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR). Для розрахунку даного показника визначимо NPV, для якої ставки дисконту є негативними. Наприклад, при ставці дисконту 30%, NPV дорівнює 523,04 тис. грн..

$$IRR = A + \frac{a(B - A)}{a - b}, \text{ де}$$

A – величина ставки дисконту, при якій величина NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій величина NPV негативна;

a – величина позитивної NPV, при величині ставки дисконту A ;

b – величина NPV, при величині ставки дисконту B .

В нашому випадку $b = 523,04 - 570,0 = -46,96$ (тис. грн.)

Отже, $IRR = 0,23 + \frac{13,36 \times (0,3 - 0,23)}{13,36 - (-46,96)} = 0,23 + \frac{13,36 \times 0,07}{60,32} = 0,23 + \frac{0,9352}{60,32} = 0,246 \approx 0,25$

Розрахунок дисконтованих грошових потоків:

2013 рік: $247 / (1 + 0,25) = 197,6$ (тис. грн.)

2014 рік: $282 / (1 + 0,25)^2 = 180,48$ (тис. грн.)

2015 рік: $365 / (1 + 0,25)^3 = 186,88$ (тис. грн.)

Сума: $197,6 + 180,48 + 186,88 = 564,96$ (тис. грн.)

Розрахунок дисконтованих грошових потоків:

2013 рік: $247 / (1 + 0,246) = 198,2$ (тис. грн.)

2014 рік: $282 / (1 + 0,246)^2 = 181,64$ (тис. грн.)

2015 рік: $365 / (1 + 0,246)^3 = 188,69$ (тис. грн.)

Сума: $198,2 + 181,64 + 188,69 = 568,53$ (тис. грн.)

Отже, IRR в даному випадку дорівнює 25,0%, тобто при такій ставці дисконту, при якій NPV дорівнює нулю.

6. Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cost Ratio (BCR). Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат. Формула для розрахунку має такий вигляд:

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати на проект у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проекту.

В нашому випадку:

$$BCR = \frac{249,6 + 229,36 + 225,7}{48,78 + 42,96 + 29,56} = \frac{704,66}{121,3} = 5,81$$

Отже, на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 5,81 грн. теперішньої вартості доходу.

7. Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій: $(704,66 - 121,3) / 570,0 = 583,36 / 570,0 = 1,02$. Отже, $PI > 1$ і проект є ефективним.

Висновок: таким чином, одержані розрахунки свідчать про те що проект ефективний.

Завдання 12

Фірма, що надає консалтингові послуги визначила, що попит на продукцію підприємства „Каріна” значною мірою залежить від ціни продукції і характеризується такими даними:

ціна одиниці, грн.	300	250	200	150	125
попит на продукцію, од	125	200	310	450	550

Змінні витрати на виробництво одиниці продукції складають 100 грн., постійні витрати підприємства – 20000 грн. за місяць.

Необхідно визначити оптимальну ціну, за якої підприємство „Каріна” одержить максимальну суму прибутку.

Розв’язання:

Для визначення оптимальної ціни потрібно вирахувати маржинальний дохід при різних рівнях ціни реалізації та відповідних їм обсягах реалізації:

ціна, грн.. за одиницю	300	250	200	150	125
обсяг реалізації, одиниць	125	200	310	450	550
маржинальний дохід, грн. з одиниці продукції	200	150	100	50	25
маржинальний дохід, грн. всього	25000	30000	31000	22500	13750

Висновок: отже, найбільшу суму маржинального доходу підприємство одержить при ціні реалізації 200 грн. за одиницю. Сума прибутку при цьому буде найвищою і дорівнюватиме $31000 - 20000 = 11000$ (грн.).

Завдання 13

Стосовно акцій відомо, що їх безпечна ставка (безризикова) оцінена величиною 8%, β -коефіцієнт цих акцій визначається величиною 1,5, а доходність на ринку в середньому становить 12%. Визначити необхідну ставку доходу та з’ясувати, ці акції недооцінені чи переоцінені, а також чи повинні вони приносити 9% доходу?

Розв’язання:

Визначаємо необхідну ставку доходу RRR_S :

$$K_o = K_f + \beta \cdot (K_m - K_f) = 0,08 + 1,5 \cdot (0,12 - 0,08) = 0,06 + 0,08 = 0,14 \text{ або } 14\%$$

де K_o – очікувана доходність акцій даної компанії;

K_f – доходність безризикових цінних паперів;

β – бета портфелю.

K_m – доходність на ринку в цілому.

Порівняно з доходністю ринку (12%) ці акції недооцінені, вони мають забезпечити дохід, більший, ніж 9%.

Висновок:

Необхідна ставка доходу 14%, акції недооцінені, вони мають приносити дохід, більший, ніж 9%.

Завдання 14

Перед інвестором стоїть проблема вибору між інвестиційними проектами А, Б, В та Г. Дані про очікувані річні чисті грошові потоки від реалізації проектів за різних станів розвитку економіки наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Очікуваний стан економічного середовища	Імовірність	Очікувані річні чисті грошові потоки, гр. од., за проектами			
		А	Б	В	Г
1	2	3	4	5	6
Значне піднесення	0,35	120	180	200	110
Незначне піднесення	0,4	100	100	80	90
Стабільність	0,25	80	60	40	30
В цілому					

Розв'язання:

Для оцінки інвестиційного ризику за допомогою методів математичної статистики розрахунки оформимо в таблиці.

Таблиця 2

Розподіл ймовірності очікуваних доходів за інвестиційними проектами

Очікуваний стан економічного середовища	Імовірність	Очікувані річні чисті грошові потоки, гр. од., за проектами				Сума очікуваних річних грошових потоків, гр. од., за проектами			
		А	Б	В	Г	А (2×3)	Б (2×4)	В (2×5)	Г (2×6)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значне піднесення	0,35	120	180	200	110	42	63	70	38,5
Незначне піднесення	0,4	100	100	80	90	40	40	32	36
Стабільність	0,25	80	60	40	30	20	15	10	7,5
В цілому						102	118	112	82

Далі оцінку ризику продовжимо, спираючись на розрахунки середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації.

Середньоквадратичне відхилення характеризує середньо зважений (тобто найбільш імовірний) розмір відхилення окремих варіантів (можливих фінансових наслідків господарських операцій) від їх середнього значення.

$$\delta(A) = \sqrt{(120 - 102)^2 \times 0,35 + (100 - 102)^2 \times 0,4 + (80 - 102)^2 \times 0,25} = \pm 15,36 (\text{гр. од.})$$

$$\delta(B) = \sqrt{(180 - 118)^2 \times 0,35 + (100 - 118)^2 \times 0,4 + (60 - 118)^2 \times 0,25} = \pm 48,12 (\text{гр. од.})$$

$$\delta(V) = \sqrt{(200 - 112)^2 \times 0,35 + (80 - 112)^2 \times 0,4 + (40 - 112)^2 \times 0,25} = \pm 66,45 (\text{гр. од.})$$

$$\delta(\Gamma) = \sqrt{(110 - 82)^2 \times 0,35 + (90 - 82)^2 \times 0,4 + (30 - 82)^2 \times 0,25} = \pm 31,24 (\text{гр. од.})$$

Коефіцієнт варіації дозволяє визначити рівень ризику, якщо показники середніх сподіваних доходів відрізняються. Розрахунок коефіцієнта варіації (V) здійснюється як відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення варіанта:

$$V(A) = \frac{\pm 15,36}{102} \times 100\% = \pm 15,1\%$$

$$V(B) = \frac{\pm 48,12}{118} \times 100\% = \pm 40,8\%$$

$$V(B) = \frac{\pm 66,45}{112} \times 100\% = \pm 59,3\%$$

$$V(B) = \frac{\pm 31,24}{82} \times 100\% = \pm 38,1\%$$

Висновок: Таким чином, найменший ступінь економічного ризику спостерігається у проекті А. Доцільно прийняти рішення на користь саме цього проекту. Найбільш ризикованим є проект В.

1.6. Тема: Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

Завдання 15

Здійснити класифікацію номенклатурних позицій запасів матеріальних ресурсів фірми (див. табл.), використовуючи методику АВС-аналізу.

Запаси матеріальних ресурсів

NN	Шифр виду матеріального ресурсу	Річна потреба (шт.)	Вартість одиниці (грн.)
1.	A2	3000	50
2.	B8	4000	12
3.	C7	1500	45
4.	D1	6000	10
5.	E9	1000	20
6.	F3	500	500
7.	G2	300	1500
8.	H2	600	20
9.	I5	1750	10
10.	J8	2500	5

Розв'язання: побудуємо таблицю, в якій наведемо ранг кожної із статей матеріальних ресурсів і категорію (стовпці 7 і 8):

NN	Шифр виду матеріального ресурсу	Річна потреба (шт.)	Вартість одиниці (грн.)	Річні витрати на придбання матеріального ресурсу (грн.)	Частка (%) у загальному обсязі річних витрат	Ранг кожної зі статей мат. ресурсів	Категорія
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	A2	3000	50	150 000	13,79	3	В
2.	B8	4000	12	48 000	4,41	6	С
3.	C7	1500	45	67 500	6,21	4	С
4.	D1	6000	10	60 000	5,52	5	С
5.	E9	1000	20	20 000	1,84	7	С
6.	F3	500	500	250 000	22,99	2	В
7.	G2	300	1500	450 000	41,38	1	А
8.	H2	600	20	12 000	1,10	10	С
9.	I5	1750	10	17 500	1,61	8	С
10.	J8	2500	5	12 500	1,15	9	С
1 087 500					100,00	-	

2. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Системі контролінгу притаманні такі функції:

- а) урахування;
- б) планування;
- в) контролю;
- г) інформаційно-аналітичного забезпечення;
- д) селективного відбору ресурсів.

2. Характеристиками стратегічного контролінгу є:

- а) орієнтація на внутрішнє середовище підприємства;
- б) орієнтація на зовнішнє середовище підприємства;
- в) забезпечення ліквідності підприємства;
- г) забезпечення прибутковості підприємства;
- д) забезпечення виживання підприємства.

3. Характеристиками оперативного контролінгу є:

- а) орієнтація на внутрішнє середовище підприємства;
- б) орієнтація на зовнішнє середовище підприємства;
- в) забезпечення ліквідності підприємства;
- г) забезпечення прибутковості підприємства;
- д) проведення антикризової політики підприємства.

4. Витрати минулих періодів, які не є істотними для прийняття управлінських рішень – це:

- а) безповоротні витрати;
- б) альтернативні витрати;
- в) релевантні витрати
- г) постійні;
- д) змінні.

5. Призначення класифікації витрат на виробництво за економічними елементами витрат:

- а) розрахунок собівартості одиниці конкретного виду продукції;
- б) підстава для складання кошторису витрат на виробництво;
- в) розрахунок витрат на матеріали;
- г) визначення витрат на заробітну плату;
- д) установа ціни виробу.

6. Витрати, які змінюються прямо пропорційно зміні обсягу випуску (наприклад, витрати на основні матеріали) – це:

- а) постійні витрати;
- б) змінні витрати;
- в) змішані витрати;
- г) непостійні витрати;
- д) незмінні витрати.

7. Орендна плата, страхування, витрати на утримання їдальні, витрати на переналагодження устаткування, витрати на проведення технічного огляду встаткування – це витрати:

- а) постійні;
- б) змінні;

- в) змішані;
- г) непостійні витрати;
- д) незмінні витрати.

8. За ступенем регулювання матеріальні ресурси є:

- а) повністю регульованими;
- б) частково регульованими;
- в) слабо регульованими;
- г) нерегульованими;
- д) регульованими.

9. За ступенем регулювання витрати на маркетинг та рекламу є:

- а) повністю регульованими;
- б) частково регульованими;
- в) слабо регульованими.
- г) нерегульованими;
- д) регульованими.

10. Сегмент усередині підприємства, який очолює відповідальна особа, що приймає рішення – це:

- а) центр витрат;
- б) центр відповідальності;
- в) центр виручки від реалізації;
- г) центр прибутку;
- д) навчально-виробничий центр.

11. Контролінг інвестиційних проектів орієнтований на досягнення:

- а) оперативних цілей підприємства;
- б) стратегічних цілей підприємства.
- в) антикризових цілей підприємства;
- г) ризикових цілей підприємства;
- д) виробничих цілей підприємства.

12. Простота розрахунку, простота для розуміння й традиції застосування, а також доступність вихідної інформації – це переваги:

- а) критерію окупності;
- б) критерію рентабельності;
- в) критерію чистої приведеної вартості;
- г) методу дисконтування грошових потоків;
- д) критерію прибутковості.

13. Методика формування інвестиційних портфелів, яка полягає в тому, що якщо капітал можна залучити й інвестувати під ту саму ставку відсотка, то варто схвалювати всі інвестиційні проекти, чиста наведена вартість яких позитивна – це:

- а) класичний підхід;
- б) подвійний бюджет;
- в) формування інвестиційного портфеля для прийняття в умовах обмеженості фінансових ресурсів;
- г) простий бюджет;
- д) неокласичний підхід.

14. Коефіцієнт ліквідності, при розрахунку якого виключається найменш ліквідна частина поточних активів – запаси, називається:

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогнозної ліквідності.

15. Коефіцієнт ліквідності, оптимальне значення якого 1,5 – 2, називається:

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогнозної ліквідності.

16. Показник фінансової стійкості, який характеризує питому вагу власних коштів у їх загальній вартості – це:

- а) коефіцієнт незалежності (автономії);
- б) коефіцієнт маневрування (мобільності);
- в) коефіцієнт заборгованості;
- г) коефіцієнт залежності;
- д) коефіцієнт немобільності.

17. Величина оборотних активів підприємства складає 9000 грн., термінові зобов'язання підприємства 4500 грн. Чому дорівнює коефіцієнт поточної ліквідності підприємства?

- а) 2,0
- б) 0,5
- в) 4500
- г) 13500
- д) 9000

18. Джерелом інформації для розрахунку коефіцієнтів ліквідності є:

- а) баланс підприємства;
- б) звіт про рух грошових коштів;
- в) звіт про фінансові результати;
- г) звіт з праці;
- д) всі відповіді вірні.

19. Вартість необоротних активів підприємства – 40 тис. грн., вартість оборотних активів – 20 тис. грн. Короткострокова заборгованість становить 6 тис. грн., довгострокова – 24 тис. грн. Чому дорівнює коефіцієнт заборгованості підприємства?

- а) 2,0
- б) 0,5
- в) 90 тис. грн.
- г) 0,27
- д) 30 тис. грн.

20. Метод управління ризиком в системі контролінгу, який передбачає впровадження заходів, спрямованих на мінімізацію збитків у разі виникнення ризикових подій відноситься до групи:

- а) економічних методів управління ризиком;

- б) організаційних методів управління ризиком;
- в) зовнішніх методів управління ризиком;
- г) паралельних методів управління ризиком;
- д) складних методів управління ризиком.

21. Інвестиційний проект – це:

- а) довгострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди;
- б) короткострокове вкладення грошових та інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди;
- в) довгострокове/короткострокове вкладення грошових і інших ресурсів з метою отримання економічної вигоди;
- г) довгострокове вкладення грошових ресурсів;
- д) всі відповіді вірні.

22. Особливістю контролінгу інвестиційних проектів є:

- а) орієнтація на досягнення не оперативних цілей;
- б) здійснення його за інвестиційними проектами;
- в) всі відповіді вірні
- г) орієнтація на досягнення оперативних цілей;
- д) орієнтація на досягнення стратегічних цілей.

23. Традиційні критерії оцінки інвестиційних проектів – це:

- а) окупність і рентабельність;
- б) приведена окупність;
- в) внутрішня норма рентабельності
- г) приведена окупність і приведена рентабельність;
- д) всі відповіді вірні.

24. Критерії оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків – це:

- а) приведена окупність;
- б) внутрішня норма рентабельності;
- в) всі відповіді вірні;
- г) критерій чистого приведенного доходу;
- д) дисконтний множник.

25. Окупність капіталовкладень – це:

- а) проект інвестування грошових коштів підприємства;
- б) сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат;
- в) період повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку;
- г) сума приведених вартостей всіх грошових доходів;
- д) дисконтний множник.

26. Чиста приведена вартість – це:

- а) період повернення капітальних вкладень у вигляді прибутку;
- б) процедура визначення сьогоdnішньої вартості майбутніх грошових потоків з урахуванням чинника часу;
- в) сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат;
- г) сума приведених вартостей всіх грошових доходів;
- д) дисконтний множник.

27. *Внутрішня норма рентабельності – це:*

- а) сума приведених вартостей всіх грошових доходів і витрат;
- б) темп зростання інвестованого капіталу;
- в) ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює нулю;
- г) ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість інвестицій дорівнює одиниці;
- д) темп зростання інвестованого капіталу в усі проекти підприємства.

28. *Індекс прибутковості показує:*

- а) яку економічну вигоду принесе інвестиційний проект на кожну витрачену гривню;
- б) період, коли проект принесе економічну вигоду;
- в) в який момент часу чиста приведена вартість інвестицій стане рівна нулю;

29. *Термін приведеної окупності – це:*

- а) економічна вигода, яку принесе інвестиційний проект на кожну гривню, яку затрачують;
- б) період, коли проект принесе економічну вигоду;
- в) момент часу, в який чиста приведена вартість інвестицій стане дорівнювати нулю;
- г) момент часу, в який чиста приведена вартість інвестицій стане дорівнювати одиниці;
- д) момент часу, в який чистий приведений доход інвестицій стане дорівнювати нулю.

30. *Ануїтет – це:*

- а) період, коли проект принесе економічну вигоду;
- б) момент часу, в який чиста приведена вартість інвестицій стане дорівнювати нулю;
- в) послідовність однакових грошових потоків, що регулярно повторюються;
- г) послідовність однакових грошових потоків, що регулярно повторюються;
- д) послідовність однакових грошових потоків, що регулярно повторюються.

31. *До витрат на управління та організацію виробництва в собівартості продукції відносять витрати:*

- а) прямі;
- б) непрямі;
- в) змінні;
- г) постійні;
- д) по обслуговуванню устаткування.

32. *Цехова собівартість продукції містить у собі витрати:*

- а) цеху на виконання технологічних операцій;
- б) підприємства на виробництво даного виду продукції;
- в) цеху на керування виробництвом;
- г) цеху на виконання технологічних операцій і управління цехом;
- д) цеху на управління виробництвом і виконання технологічних операцій.

33. *Виробнича собівартість продукції включає витрати:*

- а) цеху на виробництво даного виду продукції;
- б) цехову собівартість і загальнозаводські витрати;
- в) на виробництво і збут продукції;
- г) на технологічну собівартість;
- д) на комерційну собівартість.

34. *Комерційна собівартість продукції включає витрати:*

- а) на виробництво і збут продукції (комерційні витрати);

- б) цехову собівартість;
- в) виробничу собівартість;
- г) підприємства на основні й допоміжні матеріали;
- д) підприємства на управління виробництвом.

35. *На зниження собівартості продукції впливають внутрішньовиробничі техніко-економічні фактори:*

- а) поліпшення використання природних ресурсів;
- б) підвищення технічного рівня виробництва;
- в) поліпшення структури виробленої продукції;
- г) зміна складу і якості природної сировини;
- д) зміна розміщення виробництва.

36. *До змінних витрат відносяться:*

- а) матеріальні витрати;
- б) витрати по реалізації продукції;
- в) амортизаційні відрахування;
- г) заробітна плата виробничого персоналу;
- д) адміністративні й управлінські витрати.

37. *За ступенем регулювання витрати на рекламну кампанію є:*

- а) повністю регульованими;
- б) частково регульованими;
- в) слабо регульованими.
- г) нерегульованими;
- д) регульованими.

38. *Методика формування інвестиційних портфелів, яка полягає в тому, що якщо капітал можна залучити й інвестувати під ту саму ставку відсотка, то варто схвалювати всі інвестиційні проекти, чиста наведена вартість яких позитивна – це:*

- а) класичний підхід;
- б) подвійний бюджет;
- в) формування інвестиційного портфеля для прийняття в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

39. *Коефіцієнт ліквідності, при розрахунку якого виключається найменш ліквідна частина поточних активів – запаси, називається:*

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогновної ліквідності.

40. *Коефіцієнт ліквідності, оптимальне значення якого 0,5-1,0, має назву:*

- а) коефіцієнт поточної ліквідності;
- б) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності.
- г) коефіцієнт неабсолютної ліквідності;
- д) коефіцієнт прогновної ліквідності.

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Завдання 1

Приватний університет організовує щорічні конференції для вчених, аспірантів і студентів з проблем контролінгу. На організацію чергової конференції університет витратив на друкування та розсилання потенційним учасникам програми конференції запрошення, а також розміщення реклами в мережі Internet та засобах масової інформації 1700 грн.

За підсумками конференції заплановано видання збірки тез.

Кожен учасник сплачує за участь у конференції 300 грн. До вартості участі в конференції включені витрати за обід в розрахунку 25 грн. на одного учасника, вартість роздаткового матеріалу – 15 грн. і вартість збірки тез – 40 грн.

Розрахувати:

- 1) яка кількість учасників конференції забезпечить її беззбитковість для університету;
- 2) який прибуток одержить університет, якщо у конференції візьмуть участь 30 бажаючих;
- 3) за якої кількості учасників конференції університет отримає 7000 грн. прибутку від її проведення?

Завдання 2

Фірма „Свято” організовує святкову програму у клубі, присвячену до Дня молоді. Програмою передбачено концерт молодих співаків, розважальні конкурси з призами і подарунками, безалкогольні напої та солодощі. На друк рекламних афіш, розміщення реклами в мережі Internet та засобах масової інформації фірма витратила 3700 грн.

Фірма також уклала договір на оренду приміщення для проведення свята за 500 грн. з умовою, що в разі відмови від оренди приміщення не пізніше ніж за тиждень до дати проведення святкового заходу, вона сплачує штраф у розмірі 25% суми договору оренди. Менше ніж за тиждень до початку заходу договір не може анульований. Оплата співакам передбачена у розмірі 600 грн. Якщо захід не відбудеться, оплата співакам не нараховується.

Вартість вхідного квитка становить 100 грн. До вартості квитка включені витрати за безалкогольні напої та солодощі в розрахунку 25 грн. на одного учасника, вартість призів і подарунків – 15 грн.

Визначити доцільність проведення святкової програми або відмови від неї, якщо за тиждень до її початку продані лише 10 квитків.

Розрахувати:

- 1) яка кількість глядачів забезпечить беззбитковість святкової програми для фірми;
- 2) який прибуток одержить фірма, якщо у святковій програмі візьмуть участь 50 бажаючих;
- 3) при якій кількості учасників святкової програми фірма отримає 15000 грн. прибутку від її проведення?

Завдання 3

Підприємство „Гарантія” займається виготовленням залізних воріт за індивідуальними замовленнями. Бюджет на наступний рік передбачає такі витрати:

- прямі витрати матеріалів, грн.	100000
- непрямі витрати матеріалів, грн.	4000
- прямі витрати праці, год.	26880
- пряма оплата праці, грн.	320000
- оплата непрямих витрат праці, грн.	75000
- амортизація обладнання і приміщень, грн.	11000
- орендна плата і місцеві податки, грн.	28000
- витрати на опалення, освітлення, енергоносії, грн.	14000
- інші непрямі витрати, грн.	2000

- витрати машинного часу, год. 3500

Прямі витрати праці оплачуються за єдиною погодинною ставкою.

Визначити повні витрати на виконання замовлення, для виконання якого необхідно витратити:

- | | |
|--|------------|
| 1) матеріалів та комплектуючих на суму | 2450 грн., |
| 2) прямих витрат праці | 370 год., |
| 3) витрат машинного часу | 60 год. |

Обґрунтувати запропоновану базу розподілу непрямих витрат.

Завдання 4

За звітний період центром прибутку було виготовлено і реалізовано продукту А – 2000 шт., змінні витрати на одиницю продукції 30 грн., постійні витрати за період – 60 000 грн. Визначити, якою має бути ціна виробу, щоб центр прибутку отримав 100 000 грн. прибутку. Розрахувати, яку кількість потрібно додатково виготовити і продати, щоб отримати таку ж суму прибутку за умови зниження ціни на 5%.

Завдання 5

У ресторані „Юпітер” змінні витрати на продукти та напої становлять в середньому 25 грн. на одного відвідувача. Постійні витрати (оренда, комунальні платежі, заробітна плата кухарів та офіціантів) становлять 1500 грн. на тиждень. Визначити собівартість однієї порції, якщо за тиждень буде обслуговано 2, 20, 50, 100, 200 відвідувачів. Якою має бути в середньому ціна однієї порції за умови відвідуванням ресторану 50 відвідувачів на тиждень, щоб забезпечити власнику прибуток в розмірі 1000 грн. на тиждень?

Завдання 6

Визначити і проаналізувати відхилення від норм матеріальних витрат за умови, що:

- 1) за місяць виготовлено 320 виробів;
- 2) норма витрат на одиницю продукції 4 кг, ціна 20 грн.;
- 3) фактично витрачено матеріалів 900 кг на суму 20000 грн.

Завдання 7

Визначити і проаналізувати відхилення від норм трудових витрат за умови, що:

- 1) за місяць виготовлено 270 виробів;
- 2) норми витрат на одиницю продукції:
 - за трудомісткістю – 7 людино-годин;
 - за тарифною ставкою 8 грн.
- 3) фактично витрачено 2800 людино-годин, нараховано заробітної плати 25200 грн.

Завдання 8

У гнучкому кошторисі виробничих накладних витрат підприємства „Преміум” передбачено 120 тис. грн. постійних накладних витрат і 34 грн. змінних витрат на одиницю продукції. Стандартний обсяг виробництва – 7000 од. продукції, фактичний – 8000 од. при загальній сумі фактичних накладних витрат – 230 тис. грн.

Необхідно визначити:

- 1) бюджетні виробничі накладні витрати на стандартний обсяг виробництва;
- 2) нормативну ставку розподілу виробничих накладних витрат (ставку поглинання);
- 3) розподілені і списані („поглинуті”) накладні витрати у звітному періоді;
- 4) відхилення фактичних накладних витрат від нормативних всього та за рахунок зміни окремих факторів:
 - а) обсягу виробництва;
 - б) нормативної ставки накладних витрат при фактичному обсягу виробництва;
 - в) дотримання норм накладних витрат.

Завдання 9

Необхідно визначити основні фінансові показники для обґрунтування доцільності інвестиційного проекту (чисту теперішню вартість (NPV), термін окупності (ТО), внутрішню норму рентабельності (IRR)) за наведеними в таблиці даними:

№ з/п	Показники	Роки			
		2009	2010	2011	2012
1.	Сума інвестицій, тис. грн.	540,0	-	-	-
2.	Виручка від реалізації, тис. грн.	-	350,0	440,0	450,0
3.	Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	-	70,0	65,0	50,0
4.	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	-	8,0	8,0	10,0
5.	Ставка дисконту, %	-	24	24	24

Завдання 10

Підприємство виготовило і реалізувало в базовому році 2000 шт. виробів одного виду. Ціна реалізації одиниці виробу становить 300 грн., а повна собівартість його виробництва та продажу – 280 грн. Співвідношення змінних і постійних витрат на виробництво продукції дорівнює 60 і 40 %.

Дослідження ринку показали, що якщо знизити ціну одного виробу на 10 грн., тобто з 300 до 290 грн., то обсяг продажу продукції може бути збільшений на 10%. Виробничі потужності підприємства уможливають відповідне збільшення обсягу виробництва продукції.

Обґрунтувати рішення щодо доцільності зниження продажної ціни виготовлюваного виробу.

Завдання 11

Транспортна компанія „Авто-Люкс” має такі показники роботи одного мікроавтобуса:

балансова вартість на початок року	180000 грн.
ліквідаційна вартість після двох років використання становитиме	60000 грн.
витрати на технічне обслуговування (2 рази на рік)	1100 грн.
запасні частини в розрахунку на 1000 км пробігу	900 грн.
вартість ліцензії (за рік)	250 грн.
страхові платежі (за рік)	500 грн.
заміна автошин після 25000 км пробігу (4 шини по 450 грн.)	1800 грн.
вартість 1 л бензину (20 л на 100 км пробігу)	7 грн.

Необхідно поділити витрати на змінні та постійні і скласти таблицю витрат за рік при різних обсягах пробігу мікроавтобуса (5000, 10000, 20000, 30000 км) та визначити для кожного рівня:

- 1) загальну суму витрат у т.ч. змінних та постійних;
- 2) витрати на 100 км пробігу, у т.ч. змінні та постійні.

Завдання 12

Підприємство розглядає можливість інвестування капіталу в проект, що за 5 років генерує такі грошові потоки (тис. грн.):

- 1-й рік – 200
- 2-й рік – 230
- 3-й рік – 280
- 4-й рік – 340
- 5-й рік – 460

Підприємство, орієнтуючись на середньоринкову ставку доходності, прагне мати щорічно 27% на вкладений капітал. Сума початкової інвестиції – 670 тис. грн. Потрібно обґрунтувати доцільність вкладення грошей у даний проект.

Завдання 13

Визначити причини відхилення суми прибутку на підставі порівняння фактичного та бюджетного звіту про прибутки і збитки, для чого скласти і проаналізувати гнучкий бюджет.

У звітності підприємства „Надія” є такі показники за минулий рік:

Показник	Бюджетний звіт	Фактичний звіт
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	1510	1300
Обсяг реалізації (доход від реалізації), грн.	302000	281600
Витрати сировини, м/грн.	50000/50000	38000/37800
Оплата праці, люд.-год./грн.	6000/72000	5300/68900
Постійні накладні витрати, грн.	80000	84900
Прибуток від основної діяльності, грн.	70000	60300

Підготувати висновки за результатами аналізу, згрупувавши окремо сприятливі та несприятливі відхилення.

Завдання 14

Фірма „Ольвія” складала бюджет продажів основного виду продукції на перше півріччя наступного року в помісячному розрізі (одиниць): I – 9000; II – 10000; III – 15000; IV – 16000; V – 14000; червень – 18000.

Запаси готової продукції на складі плануються і підтримуються в розмірі 25% обсягу реалізації наступного місяця, а сировини – 20% потреби наступного місяця. Норматив витрачання сировини на одиницю продукції – 20 кг, нормативна ціна сировини – 2,0 грн. за 1 кг, собівартість готової продукції – 45 грн. за одиницю.

Необхідно скласти бюджети:

- 1) виробництва продукції;
- 2) потреби в основній сировині та вартості матеріальних витрат на виробництво;
- 3) придбання сировини;
- 4) вартості запасів готової продукції та сировини на початок і кінець першого кварталу.

Завдання 15

Фірма, що надає маркетингові послуги визначила, що попит на продукцію фірми „Яна” значною мірою залежить від ціни продукції і характеризується такими даними:

ціна одиниці, грн.	500	450	270	150	125
попит на продукцію, од.	125	240	310	450	600

Змінні витрати на виробництво одиниці продукції складають 75 грн., постійні витрати підприємства – 30000 грн. за місяць.

Необхідно визначити оптимальну ціну, за якої фірма „Яна” одержить максимальну суму прибутку.

Завдання 16

Підприємство має можливість вибору з альтернативних технологій виробництва, які забезпечують такі показники:

Показник	Технологія			
	А	Б	В	Г
Ціна реалізації продукції, грн./ од.	150	150	150	150
Змінні витрати на од. продукції, грн.	50	55	45	40
Постійні витрати за рік, грн.	500000	450000	560000	800000

Яка з наведених технологій є привабливою для підприємства, якщо плановий обсяг виробництва складає 7000 од. продукції?

Завдання 17

Стосовно акцій відомо, що їх безпечна ставка оцінена величиною 7%, β -коефіцієнт цих акцій визначається величиною 1,4, а доходність на ринку в середньому становить 11%. Визначити необхідну ставку доходу та з'ясувати, ці акції недооцінені чи переоцінені, а також чи повинні вони приносити 11% доходу?

Завдання 18

Обчислити точку беззбитковості виробництва на промисловому підприємстві, використовуючи таку інформацію. Умовно-постійні витрати на випуск товарної продукції становлять 235 тис. грн.; ціна одиниці продукції - 271 грн.; умовно-змінні витрати становлять 715 тис. грн. Обсяг виробництва продукції – 6500 одиниць.

Завдання 19

Перед інвестором стоїть проблема вибору між інвестиційними проектами А, Б, В та Г. Дані про очікувані річні чисті грошові потоки від реалізації проектів за різних станів розвитку економіки наведені в таблиці:

Очікуваний стан економічного середовища	Імовірність	Очікувані річні чисті грошові потоки, тис. \$ за проектами			
		А	Б	В	Г
1	2	3	4	5	6
Значне піднесення	0,3	140	230	210	290
Незначне піднесення	0,4	120	190	180	230
Стабільність	0,3	100	160	140	260
В цілому	1,0				

Потрібно оцінити рівень інвестиційного ризику за допомогою методів математичної статистики і виявити найменш ризикований проект.

Завдання 20

Визначити причини відхилення суми прибутку на підставі порівняння фактичного та бюджетного звіту про прибутки і збитки, для чого скласти і проаналізувати гнучкий бюджет.

У звітності підприємства „Культиватор” є такі показники за минулий рік:

Показник	Бюджетний звіт	Фактичний звіт
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	250	220
Обсяг реалізації (доход від реалізації), тис. грн.	350000	319000
Витрати сировини, кг/грн.	10000/200000	8580/187000
Оплата праці, люд.-год./грн.	4000/60000	3750/52500
Постійні накладні витрати, грн.	5000	5500
Прибуток від основної діяльності, грн.	85000	74000

Підготувати висновки за результатами аналізу, згрупувавши окремо сприятливі та несприятливі відхилення.

Завдання 21

У майстерні по ремонту побутової техніки змінні витрати на ремонт одиниці побутової техніки становлять в середньому 48 грн.. Постійні витрати (оренда, комунальні платежі, заробітна плата майстрів) становлять 2400 грн. на тиждень. Визначити собівартість ремонту одиниці техніки, якщо за тиждень буде обслуговано 1, 10, 20, 100 клієнтів.

Завдання 22

Здійснити класифікацію номенклатурних позицій запасів матеріальних ресурсів фірми (див. табл.), використовуючи методику ABC-аналізу.

Запаси матеріальних ресурсів

NN	Шифр виду матеріального ресурсу	Річна потреба (шт.)	Вартість одиниці (грн.)
1.	A2	2000	90
2.	B8	4000	5
3.	C7	1500	45
4.	D1	6000	10
5.	E9	100	200
6.	F3	500	500
7.	G2	300	300
8.	H2	600	20
9.	I5	20	6000
10.	J8	2500	12

Завдання 23

Підприємство має можливість вибору з альтернативних технологій виробництва, які забезпечують такі показники:

Показник	Технологія			
	A	Б	В	Г
Ціна реалізації продукції, грн./ од.	150	200	150	210
Змінні витрати на од. продукції, грн.	90	135	75	140
Постійні витрати за рік, грн.	100000	110000	120000	115000

Яка з наведених технологій є привабливою для підприємства, якщо плановий обсяг виробництва складає 5000 од. продукції?

Завдання 24

Підприємство розглядає можливість інвестування капіталу в інноваційний проект, інформація по якому наведена в таблиці:

Рік життя проекту	Витрати по проекту, тис. грн.	Виручка від проекту, тис. грн.
2012	4000	0
2013	500	1000
2014	500	2000
2015	-	2000
2016	-	2000
2017	-	2000

Середньоринкова ставка доходності – 12%. Потрібно обґрунтувати ризикованість вкладення грошей у даний проект (розрахувати NPV).

Завдання 25

У механічному цеху машинобудівного заводу при переході на новий технологічний процес змінні витрати зменшуються зі 100 до 98 грн./од. Водночас умовно-постійні витрати зростають з 70000 до 770000 грн./рік. Визначити річний обсяг виготовлення деталей за новою технологією, за якого економія від зниження змінних витрат перевищить зростання умовно-постійних витрат.

Завдання 26

За звітний період центром прибутку було виготовлено і реалізовано продукту А – 3000 шт., продукту Б – 1500 шт. Змінні витрати на одиницю продукції А становлять 50 грн.; на одиницю продукції Б – 60 грн. Постійні витрати за період – 60 000 грн. Ціна виробу А становить 80 грн. Визначити, якою має бути ціна виробу Б, щоб центр прибутку отримав 90 000 грн. прибутку. Розрахувати, яку кількість потрібно додатково виготовити і продати, щоб отримати таку ж суму прибутку за умови зниження ціни виробу Б на 5%. Ціна виробу А залишається незмінною.

Завдання 27

Фірма «Віват» надає послуги з управління бізнесом. Кількість послуг, які може надати фірма протягом певного періоду, обмежена її виробничими потужностями та кількістю працюючих і становить 300 замовлень за місяць. Досвід показує, що при ціні однієї стандартної послуги 1500 грн. фірма може мати не більше 60 замовлень за місяць. При зниженні ціни на 100 грн./од. кількість замовлень, як правило, зростає ще на 50 одиниць за місяць. Постійні витрати фірми складають 40000 грн. за місяць, змінні витрати – 700 грн. на одну послугу в межах всього можливого обсягу послуг. Ціни для всіх клієнтів повинні бути єдиними.

Визначити найбільш прибутковий обсяг реалізації даної послуги та оптимальну ціну на одну послугу.

Завдання 28

Визначити причини відхилення суми прибутку на підставі порівняння фактичного та бюджетного звіту про прибутки і збитки, для чого скласти і проаналізувати гнучкий бюджет.

У звітності підприємства „Надія” є такі показники за минулий рік:

Показник	Бюджетний звіт	Фактичний звіт
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	1510	1300
Обсяг реалізації (дохід від реалізації), грн.	302000	281600
Витрати сировини, м/грн.	50000/50000	38000/37800
Оплата праці, люд.-год./грн.	6000/72000	5300/68900
Постійні накладні витрати, грн.	80000	84900
Прибуток від основної діяльності, грн.	100000	90000

Підготувати висновки за результатами аналізу, згрупувавши окремо сприятливі та несприятливі відхилення.

Завдання 29

Завод виготовляє два види продукції (А і Б), яка проходить послідовну обробку (№№ 1 і 2). Потужність кожного цеху обмежена кількістю машино-годин роботи обладнання: цех № 1 – 1780 год., цех № 2 – 1160 год. Затрати машинного часу на одиницю продукції розподіляються таким чином:

- продукція А: цех № 1 – 5 год., цех № 2 – 4 год.;

- продукція Б: цех № 1 – 8 год., цех № 2 – 2 год.

Маржинальний дохід на одиницю продукції А – 54 грн., продукції Б – 75 грн.

Необхідно визначити оптимальний обсяг виробництва окремих видів за наявних обмежень.

Завдання 30

Підприємство має можливість вибору з альтернативних технологій виробництва, які забезпечують такі показники:

Показник	Технологія			
	А	Б	В	Г
Ціна реалізації продукції, грн./ од.	150	200	150	210
Змінні витрати на од. продукції, грн.	90	135	75	140
Постійні витрати за рік, тис. грн.	190	240	185	160

Яка з наведених технологій є привабливою для підприємства, якщо плановий обсяг виробництва складає 5000 од. продукції?

Завдання 31

Розрахувати термін окупності інвестицій за наведеними в таблиці даними. Відомо, що початкова сума інвестицій (I) складає 100 тис. грн.

Показник	Рік функціонування проекту					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1. Середньоринкова норма доходності, коефіцієнт (k)	0,5	0,4	0,35	0,35	0,3	0,3
2. Грошовий потік (у цінах та умовах відповідного року), тис. грн. (FV)	50	60	90	95	100	150

Завдання 32

У підприємства два альтернативні проекти вкладення коштів. Термін окупності одного становить 3,5 роки. Початкова сума інвестицій (I) складає 120 тис. грн. і є однаковою для обох проектів. Дані по другому проекту наведені в таблиці. На підставі розрахунків потрібно обрати один проект з двох.

Показник	Рік функціонування проекту					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
1. Середньоринкова норма доходності, коефіцієнт (k)	0,55	0,4	0,4	0,3	0,25	0,25
2. Грошовий потік (у цінах та умовах відповідного року), тис. грн. (FV)	70	80	100	110	150	170

Завдання 33

Підприємство «Тясмин» має надлишкову виробничу площу, яку можна здати в оренду за 12 000 грн. за рік.

Водночас, менеджер з логістики пропонує прийняти замовлення вартістю 35 000 грн. Для його виконання підприємство має матеріал, первісна вартість якого 15 000 грн., а теперішня ринкова вартість – 5 000 грн. На виконання такого замовлення потрібно витратити 18 000 грн. прямої оплати праці. Змінні накладні витрати, транспортні витрати, витрати на електроенергію складуть 8 000 грн. Постійні витрати розподіляються на продукцію за ставкою: 1 грн. постійних витрат на 1 грн. прямої оплати праці. Визначити доцільність прийняття замовлення.

Завдання 34

Звіти про виконання бюджетів двома відділами торговельного підприємства «Роксолана» мають наступні показники, тис. грн.:

Показник	Відділ		
	№ 1	№ 2	№ 3
Обсяг продажів	2000	3000	4000
Прибуток (збиток)	200	400	(300)

Постійні витрати підприємства (500 тис. грн. за рік) розподіляються пропорційно прямим витратам.

Необхідно обґрунтувати пропозицію про доцільність або недоцільність закриття збиткового підрозділу.

Завдання 35

Фірма «Бест» отримала додаткове замовлення на виготовлення 500 одиниць продукції «Б», проте враховуючи, що виробничі потужності фірми повністю задіяні на виготовленні інших видів продукції, для виконання цього замовлення необхідно зменшити виробництво іншої, менш вигідної, продукції «А». Дані по двом видам продукції наведено в таблиці:

Показник	Вид продукції	
	А	Б
Ціна реалізації, грн. за од.	2000	3000
Змінні витрати, грн. за од.	1500	1600
Витрати машинного часу на виготовлення одиниці продукції, год.	8	6

Необхідно визначити, на скільки одиниць потрібно зменшити виробництво продукції «А», щоб виконати замовлення на виготовлення 500 одиниць продукції «Б». Як зміниться сума прибутку при зміні виробничої програми? Якою повинна бути мінімальна ціна реалізації продукції «Б», щоб не погіршилися фінансові показники фірми?

Завдання 36

Фірма «Камілла» виготовляє два види продукції: сумки і гаманці. Обсяг виробництва обмежений можливостями придбання шкірозамінника (300 м) та попитом на готові вироби. Дані по двом видам продукції наведено в таблиці:

Показник	Вид продукції	
	Сумки	Гаманці
Попит на продукцію, од.	600	840
Ціна реалізації, грн. за од.	300	200
Змінні витрати, грн. за од.	170	90
Витрати шкірозамінника на одиниці продукції, м	0,5	0,1

Постійні витрати за звітний період становлять 70 000 грн.

Необхідно визначити оптимальний план виробництва окремих видів продукції для отримання максимальної суми прибутку з урахуванням обмежуючих факторів.

Завдання 37

Виробничі можливості фірми «Богдана» обмежені наявністю обладнання, максимальний час використання якого становить 4800 год. на рік. Фірма випускає чотири види продукції з обмеженими попитом. Кожен вид продукції реалізується незалежно від інших. Показники роботи фірми за звітний рік характеризуються такими даними:

Показник	Вид продукції			
	1	2	3	4
Попит на продукцію, од.	1100	800	1000	700
Фактичний обсяг виробництва, од.	800	500	800	400
Ціна реалізації за од. продукції, грн.	60	160	80	170
Змінні витрати на од. продукції, грн.	40	100	45	100
Витрати машинного часу на виробництво од. продукції	0,5	2	1	2

Необхідно визначити оптимальну структуру виробництва на перспективу, яка забезпечить одержання максимальної суми прибутку. Якою буде сума додаткового прибутку, який зможе отримати фірма внаслідок зміни структури виробництва за наявних обмежень?

Завдання 38

Є так дані про майбутні грошові потоки за трьома інвестиційними проектами підприємства, тис. грн.:

Рік	Проект		
	1-й	2-й	3-й
0-й	(3000)	(3200)	(3500)
1-й	100	200	400
2-й	700	1100	1300
3-й	1800	1300	1600
4-й	2000	2000	2100
5-й	3500	4000	3800

Середня вартість капіталу підприємства – 10%. Необхідно розрахувати NPV кожного проекту та період окупності інвестицій. Визначити доцільність застосування найбільш ефективного проекту.

Завдання 39

Підприємство розглядає можливість інвестування капіталу в проект, що за 5 років генерує такі грошові потоки (тис. грн.): 1-й рік – 250; 2-й рік – 300; 3-й рік – 350; 4-й рік – 400; 5-й рік – 510. Підприємство, орієнтуючись на середньоринкову ставку доходності, прагне мати у 1-му та 2-му роках щорічно 20% на вкладений капітал, а в 3-му, 4-му та 5-му – 30%. Сума початкової інвестиції – 600 тис. грн. Потрібно обґрунтувати доцільність вкладення грошей у даний проект (розрахувати NPV).

Завдання 40

Підрозділ підприємства «Вікторія» виробляє три види продукції. За минулий місяць бюджетні фактичні показники продажів продукції характеризуються такими даними:

Вид продукції	За планом		Фактично	
	Обсяг продажів, од.	Прибуток на одиницю продукції, грн.	Обсяг продажів, од.	Прибуток на одиницю продукції, грн.
№ 1	1500	10,00	1300	10,50
№ 2	800	18,00	1100	15,00
№ 3	2700	8,00	2500	8,5
	5000	10,2	4800	10,70

Визначити загальну суму відхилення прибутку та вплив окремих факторів на це відхилення: структури продукції, обсягу реалізації та ціни продажу.

Критерії оцінювання самостійної роботи студентів

Розв'язання завдань є одним із видів самостійної роботи студентів (СРС), який ставить за мету закріплення набутих теоретичних знань на практиці. Звітувати про розв'язання завдань студенти мають письмово, в окремому зошиті. Контроль якості виконання самостійної роботи і підрахунок балів проводиться наприкінці кожного модуля. Загальна оцінка з СРС виставляється при підведенні підсумків з кожного модуля.

За умови безпомилкового розв'язання завдання з наявним поясненням ходу розв'язання і розгорнутого висновку студент отримує 5 балів, при наявності однієї-двох дрібних помилок, допущених при розв'язанні – 4 бали; при наявності однієї-двох дрібних помилок і відсутності розгорнутого висновку – 3 бали; при наявності грубих помилок в розрахунках або неправильно обраного підходу до розв'язання – 0 балів.

4. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) включає додаткову роботу студента протягом навчального семестру. Метою ІНДЗ є самостійне детальне дослідження окремих проблем функціонування та розвитку контролінгу на вітчизняних підприємствах, вивчення оптимальних методів для організації управлінського обліку в системі контролінгу, удосконалення методичного інструментарію оперативного контролінгу, а також систематизація, поглиблення, узагальнення, закріплення та практичне застосування знань студента з дисципліни, розвиток навичок самостійної роботи.

Орієнтовна структура індивідуальних навчально-дослідних завдань для студентів:

- вступ (зазначається тема, мета та завдання роботи);
- теоретичне обґрунтування (виклад базових теоретичних положень, законів, принципів тощо, на основі яких виконується завдання);
- основні результати роботи та їх обговорення (подаються статистичні або якісні результати роботи, схеми, малюнки, моделі, описи, систематизована реферативна інформація та її аналіз тощо);
- висновки;
- список використаних джерел.

Оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання здійснюється за відповідними критеріями.

Тематика індивідуальних навчально-дослідних завдань

Тема 1. Контролінг: сутність, функції, види та основні завдання

1. Адміністративний контролінг як спосіб охорони суб'єктів права власності.
2. Використання контролінгу в системі управління підприємством.
3. Контролінг як засіб попередження банкрутства підприємства.
4. Контролінг як інструмент профілактики кризи на промисловому підприємстві.
5. Концепції та застосування управлінського обліку і контролінгу.
6. Підвищення ефективності регіонального управління на основі соціального контролінгу.
7. Поняття „контролінг” та „управлінський облік” у теорії і практиці.
8. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу.

Тема 2. Характеристика об'єктів контролінгу

1. Контролінг витрат на якість продукції.
2. Обґрунтування зміни контролю на контролінг в системі управління промисловими підприємствами.
3. Система збалансованих показників як основа прийняття контролінгових рішень.
4. Сучасні концепція контролінгу в контексті корегування фінансових планів.
5. Фактичні та концептуальні принципи здійснення контролінгу.
6. Фактори, що впливають на формування системи контролінгу на підприємстві.
7. Адаптаційні можливості застосування контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Тема 3. Управлінський облік в системі контролінгу: вибір оптимальних методів для організації контролінгу

1. Вдосконалення фінансового менеджменту підприємства на основі впровадження системи контролінгу.

2. Внутрішній аудит і контролінг ризиків у системі ризик-менеджменту.
3. Аспекти впровадження контролінгу в управління торговельними мережами.
4. Контролінг як інструмент подолання негативних проявів глобалізації в торговельному бізнесі.
5. Методичні аспекти оцінки управлінських рішень у контролінгу.
6. Обліково-аналітичне забезпечення функціональності контролінгу.
7. Роль контролера в управлінській діяльності.
8. Система управління витратами виробництва за центрами відповідальності.

Змістовий модуль 2. Методичне забезпечення контролінгу.

Тема 1. Система планування та бюджетування на підприємстві

1. Бюджетування як інструмент координації в системі оперативного контролінгу.
2. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняними підприємствами.
3. Необхідність запровадження контролінгу в банківській системі.
4. Організаційно-інформаційне забезпечення фінансового контролінгу системи управління оборотним капіталом.
5. Основні етапи впровадження контролінгу в управління торговими мережами.
6. Оцінка ефективності проекту впровадження автоматизованої системи контролінгу.
7. Практичні аспекти застосування контролінгу в системі управління фінансами.
8. Практичні рекомендації щодо імплементації та контролінгу результатів прогнозування та бюджетування грошових потоків.

Тема 2. Методичний інструментарій оперативного контролінгу

1. Організаційно-економічні аспекти формування системи оперативного контролінгу на вітчизняних підприємствах.
2. Проблеми використання контролінгу в національній системі державного фінансового контролю.
3. Трансферне ціноутворення як інструмент контролінгу.
4. Фінансовий контролінг як елемент нової концепції управління.
5. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств.

Тема 3. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства

1. Використання інструментів контролінгу в стратегічному управлінні промисловим підприємством.
2. Контролінг інформаційної системи управління нематеріальними активами підприємства.
3. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.
4. Контролінг як засіб ранньої діагностики банкрутства підприємства.
5. Управління економічними ризиками підприємства в системі контролінгу.

Змістовий модуль 3. Організаційні аспекти реалізації контролінгу.

Тема 1. Контролінг інвестиційних проектів

1. Фінансові вкладення підприємств: сутність, різновиди, їх диверсифікація та оцінка ризикованості в системі контролінгу.
2. Оцінка доцільності фінансових інвестицій у корпоративні права: економічний зміст, методика та перспективи здійснення.
3. Довгострокові фінансові вкладення: економічна сутність та різновиди, механізми їх диверсифікації.
4. Поточні фінансові інвестиції: економічний зміст та різновиди..
5. Оцінка доцільності вкладень в інвестиції з фіксованою ставкою дохідності: зміст та методи оцінки.
6. Інвестиційний портфель підприємства: економічний зміст, різновиди, методи управління та принципи формування. Критерії диверсифікації інвестиційних портфелів.
7. Відображення вартості фінансових інвестицій у фінансовій звітності: суть, методи, проблеми та перспективи.

Тема 2. Організаційно-методичні основи формування та функціонування системи контролінгу на підприємстві

1. Фінансовий план як складова частина бізнес-плану: суть, складові та особливості складання. Оцінка ефективності складання бізнес-плану.
2. Методи фінансового прогнозування в системі контролінгу.
3. Бюджетування та оперативне планування фінансових потоків.
4. Бюджетний контроль та аналіз відхилень – як логічне завершення процедури бюджетування на вітчизняних підприємствах.
5. Система бюджетів на підприємстві: суть, різновиди та особливості складання.
6. Зміст та види потреби в капіталі: проблеми та перспективи визначення.
7. Правила фінансування підприємств: суть та особливості реалізації.
8. Система внутрішньої звітності на підприємстві та внутрішнього консалтингу в сучасних умовах господарювання.

Тема 3. Контролінг у системі прийняття управлінських рішень

1. Аналіз точки беззбитковості та бенчмаркінг – як прогресивні інструменти фінансового контролінгу.
2. Вартісний та портфельний аналіз: суть, методика та застосування в сучасних умовах господарювання.
3. АВС-аналіз та аналіз сильних і слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз): сутність та необхідність здійснення.
4. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні систем менеджменту підприємств.
5. Роль служби контролінгу підприємства, її компетенції у сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
6. Управління фінансово-економічними ризиками в системі контролінгу: зміст, різновиди, механізм їх ідентифікації та нейтралізації.

Критерії оцінювання індивідуального навчально-дослідного завдання

Виконання студентом індивідуального навчально-дослідного завдання передбачає виконання науково-пошукової роботи або написання наукових статей, тез доповідей. Максимальна кількість балів за ІНДЗ – 10 балів.

Критерії оцінювання:

1. *10-9 балів* – студент вільно володіє проблематикою досліджуваної теми, здійснює самостійний аналіз опрацьованого матеріалу, використовує широке коло наукових праць, в

тому числі іноземних, робота відповідає усім вимогам щодо оформлення. При захисті індивідуального навчально-дослідного завдання демонструє обґрунтовані, глибокі та теоретично правильні відповіді на поставлені питання.

2. *8-7 балів* – студент володіє знаннями на рівні п.1, але допускає неточності у трактуванні окремих проблем, відчуває певні труднощі в узагальненні теоретичного матеріалу. Є незначні недоліки в змісті та оформленні роботи. При захисті студент допускає незначні помилки в поясненні окремих термінів і категорій, при зауваженнях викладача він швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді.

3. *6-5 балів* – студент орієнтується у темі роботи, але не може зробити висновки, пов'язати теоретичні узагальнення, оформлення роботи не відповідає вимогам. При захисті студент дає на всі питання малообґрунтовані, неповні відповіді.

4. *3-4 бали* – студент слабо орієнтується у темі роботи, не може зробити висновки, пов'язати теоретичні узагальнення, оформлення роботи не відповідає вимогам. При захисті студент дає відповіді не на всі питання, не всі допущені помилки може виправити.

5. *1-2 бали* – студент не орієнтується в проблемі досліджуваної теми, показує незадовільну теоретичну підготовку. При захисті роботи дає неправильні відповіді або не відповідає на поставлені питання, припускається грубих помилок і не може їх виправити.

6. *0 балів* – студент не виконав індивідуального навчально-дослідного завдання.

5. РЕКОМЕНДОВАНА ДО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Закон України “ Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.99 р. № 996-XIV.
2. Методичні рекомендації з калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг). За галузями народного господарства.
3. Бутинець Ф.Ф., Мних Є. В., Олійник О. В. Економічний аналіз. Практикум. Навчальний посібник для студентів вузів. – Житомир: ЖІТІ, 2000. – 416 с.
4. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
5. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – ТОВ “Борисфен-М”, 1996. – 336 с.
6. Голов С. Управленческий бухгалтерский учет. – К.: Скарби, 1998. – 242 с.
7. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001.
8. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 773 с.
9. Єлейко Я.І, Кандиба О.М., Лапішко М.Л., Смолженко Т.С. Основи фінансового аналізу. – Львів: Львівський банківський інститут Національного банку України, 2000. – 141 с.
10. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навч. посібник – К.: Знання-Прес, 2000. – 207 с.
11. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд. М.: Финансы и статистика, 2000. – 512 с.
12. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
13. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., стер. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2001. – 378 с.
14. Кузьмін О.С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. – Львів: Інтеллект-Захід, 2003. – 351 с.
15. Майер Э., Манн Р. Контроллинг для начинающих: Пер с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и предисл. В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.

16. Мороз О.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: Монографія / Вінниця: Універсум-Вінниця, 2003. – 177 с.
17. Олех Н.Л. Система управління витратами виробництва за центрами відповідальності // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 143–150.
18. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: „Магнолія-2006”, 2007. – 190 с.
19. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Вікар, 2002. – 175 с.
20. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
21. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. – Минск: ООО “Новое знание”, 1999. – 688 с.
22. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
23. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. – 2001. – № 11. – С. 17-23.
24. Терещенко О.О. Антикризисное финансовое управление на предприятии: Монография. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
25. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер с нем.; Под ред. и предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
26. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
27. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 208 с.
28. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Издательский дом “Дашков и К”, 1999. – 292 с.
29. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

Допоміжна

1. Бабяк Н.Д., Буратчук Н.Ю. Фінансовий контролінг у транснаціональних корпораціях і холдингах // Фінанси України. – 2012. – №3. – С. 110-116.
2. Бардаш С.В. Про обґрунтованість розгляду контролінгу як форми внутрішнього контролю // Економіка та держава. – 2011. – №8. – С. 4-6.
3. Блакита Г. Побудова системи стратегічного фінансового контролінгу на торговельних підприємствах // Економіст. – 2011. – № 2. – С. 46 – 48.
4. Бочуля Т.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управлінського обліку / Т.В. Бочуля, А.В. Янчев // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С.275-282.
5. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Проблемні аспекти впровадження контролінгу в Україні // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 1-2. – С. 51–53.
6. Говорушко Т.А., Кроніковський Д.О. Теоретичні аспекти сутності контролінгу і різних його моделей // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – №1.– С.7-10.
7. Гриценко Л.Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л.Л. Гриценко, А.В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С.161-167.
8. Гуляева Н.М., Верещагін В.В. Моделі і методи розрахунків в інвестиційному контролінгу на торговельних підприємствах // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2 – 3. – С. 39 – 42.
9. Захарчин Г.М. Планування інноваційної діяльності: альтернативи і етапи / Г.М. Захарчин, Ю.А. Андрійчук // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С.169-175.

10. Зоріна О.А. Проблематика трактування контролінгу // Статистика України. – 2011. – №1. – С. 40-44.
11. Кузьмін О.Є. Система контролю діяльності промислового підприємства: формування та формалізація / О.Є. Кузьмін, М.В. Кізло // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С.184-194.
12. Кукоба В.П. Вартісний аналіз функцій управління при проектуванні систем менеджменту підприємств / В.П. Кукоба // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4. – С.195-201.
13. Мелих О.В. Специфічні методи фінансового контролінгу // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – №657. – С. 271-277.
14. Нагорний Є. Діалектика змісту та функцій фінансового контролінгу на сучасному етапі // Ринок цінних паперів України. – 2012. – №7. – С.19-24.
15. Нападовська Л.В. Базові принципи управлінського обліку // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №1. – С.173-181.
16. Ноджак Л.С., Мельник О.Г., Муқан О.В. Бюджетне мотивування в системі менеджменту підприємства // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – №691. – С. 77-81.
17. Олійничук В.М., Фаїзов А.В. Контролінг як інформаційно-інноваційний ресурс управління мікроекономічною системою // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12. – С. 120-127.
18. Панас Я.В. Контролінг інноваційної діяльності як засіб довготривалої конкурентоспроможності організації // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – №640. – С. 362-366.
19. Скарнар А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств // Банківська справа. – 2009. – №3. – С. 81-87.
20. Сопко В.В., Ромашко О.М. Контролінг як засіб забезпечення системи економічної безпеки підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №2. – С. 176-179.
21. Терещенко О.О., Савчук Д.Г. Вартісно-орієнтований контролінг – інноваційний ресурс управління корпоративними фінансами // Фінанси України. – 2011. – №12. – С. 77-88.
22. Ужва А., Костирко А. Концептуальні положення реалізації системи контролінгу на сільськогосподарських підприємствах // Економіст. – 2012. – №2. – С. 65-66.
23. Шпак Н.О., Венгер О.І. Переваги використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – №727. – С. 461-467.
24. Steinmann H., Scherer A. Controlling, strategisches und operatives, in: Schulte, C. (Hrsg.): Lexikon des Controlling, Munchen: Vahlen, 1996.

Інформаційні ресурси

1. <http://www.kmu.gov.ua> – урядовий портал Кабінету Міністрів України.
2. <http://www.bank.gov.ua> – Національний банк України
3. <http://www.me.gov.ua> – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України
4. <http://www.minfin.gov.ua> – Міністерство фінансів України
5. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Державний служба статистики України
6. <http://www.lawukraine.com> – База українського законодавства в Інтернет
7. <http://www.nbuuv.gov.ua>
8. <http://pidruchniki.ws>
9. <http://www.economy.nayka.com.ua>
10. <http://studentbooks.com.ua>
11. <http://economy.kpi.ua>
12. <http://all-science.info>

Контролінг

Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи для студентів
IV курсу напряму підготовки 030601 „Менеджмент”

Автори:

Сторожук Оксана Василівна,
к.е.н., доцент кафедри економіки праці та менеджменту Кіровоградського
національного технічного університету
Заярнюк Олексій Васильович,
к.е.н., старший викладач кафедри економіки праці та менеджменту Кіровоградського
національного технічного університету

Підписано до друку Формат.....

Папір офсетний. Надруковано на ризографі.

Умов. друк. арк. 3,0. Замовлення №..... Тираж ... прим.

©