

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ

**РОБОЧА ПРОГРАМА,**  
методичні вказівки та індивідуальні завдання  
до вивчення дисципліни “Контролінг”  
для студентів напрямку 6.030601 – менеджмент

**Затверджено**  
на засіданні Вченої ради  
академії  
Протокол № 1 від 27.01.2014

УДК 658.012.32(076)

Робоча програма методичні вказівки та індивідуальні завдання до вивчення дисципліни “Контролінг” для студентів напряму 6.030601 – менеджмент / Укл.: В.Д. Зелікман, І.М. Ізвєкова. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2014. – 50 с.

В роботі наведені загальні методичні вказівки до вивчення дисципліни “Контролінг”, література, що рекомендується, робоча програма та пояснення до окремих тем, перелік практичних занять, контрольні завдання за варіантами, вказівки до їх виконання та приклад вирішення задач.

Призначені для студентів напряму 6.030601 – менеджмент заочної форми навчання.

Укладачі: В.Д. Зелікман, канд. техн. наук, доц.  
І.М. Ізвєкова, канд. екон. наук

Відповідальна за випуск Г.О.Король, канд. екон. наук, проф.

Рецензент Д.Є.Козенков, канд. екон. наук, доц. (НМетАУ)

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки вітчизняні підприємства отримали самостійність у вирішенні питань стосовно своєї виробничо-господарської діяльності, змогу вільно розпоряджатися своїми ресурсами. Це вимагає від менеджерів прийняття зважених управлінських рішень, а, отже, потребує наявності на підприємствах комплексної системи, яка б забезпечувала відповідність окремих дій загальним стратегічним планам.

Саме цю проблему і вирішує служба контролінгу, яка виконує на підприємстві функції, пов'язані з плануванням та контролем, а також включає роботу зі здійснення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Дисципліна “Контролінг” тісно пов'язана з такими дисциплінами, як “Менеджмент”, “Фінансовий менеджмент”, “Бухгалтерський облік”, “Економічний аналіз” та більшістю інших фундаментальних та професійно-орієнтованих дисциплін, які складають навчальний план напряму 6.030601 – менеджмент, і знання з яких необхідні для успішного засвоєння програми дисципліни.

В результаті вивчення дисципліни “Контролінг” студент повинен зрозуміти суть, мету та основні принципи контролінгу як комплексної системи внутрішньофірмового управління фінансовими результатами діяльності підприємства, придбати знання, уміння і навички з управління прибутком підприємства та обґрунтованого прийняття управлінських рішень, націлених на забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Дисципліна “Контролінг” за змістом складається з трьох частин. У першій, вступній частині, розглядаються основні поняття дисципліни та основи управління прибутком підприємства. Друга частина присвячена питанням організації служб контролінгу на підприємствах та інформаційному забезпеченню процесу прийняття управлінських рішень. Третя, заключна частина, містить елементи фінансового планування та аналізу, які здійснюються на підприємствах службами контролінгу, а також огляд проблем і перспектив розвитку контролінгу в Україні.

## 1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Відповідно до навчального плану підготовки бакалаврів за напрямом 6.030601 – менеджмент загальний обсяг дисципліни “Контролінг” складає 72 академічні години, які для студентів заочної форми навчання розподілені за видами занять таким чином (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Розподіл навчальних годин дисципліни “Контролінг” за семестрами та видами навчального навантаження (витяг з навчального плану напрямку 6.030601 – менеджмент заочної форми навчання)

Семестр	Усього годин	Аудиторні	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Види контролю
IX	72	16	12	4	56	контрольна робота; екзамен

Робоча навчальна програма з дисципліни “Контролінг” з вказівкою тем, що викладаються на аудиторних заняттях, наведена в розділі 3, перелік практичних занять за темами дисципліни наведений в розділі 4.

Заставою успішного оволодіння дисципліною є самостійна робота над підручниками та навчальними посібниками. Самостійну роботу потрібно вести систематично, за певним планом, складеним самим студентом. Вивчати теми рекомендується в такій послідовності:

- 1) ознайомлення зі змістом теми за програмою;
- 2) уважне читання відповідного розділу підручника;
- 3) конспектування матеріалу, що вивчається;
- 4) виконання вправ;
- 5) виконання розділу контрольної роботи за відповідною темою.

Варіанти завдань та методичні вказівки до виконання контрольних робіт наведені в розділі 5. Приклад вирішення комплексної задачі з управління прибутком підприємства, яка входить до контрольної роботи з дисципліни “Контролінг”, наведена в розділі 6.

Контрольні роботи повинні бути виконані і оформлені відповідно до встановлених правил, зареєстровані в деканаті заочного факультету та на кафедрі обліку і аудиту.

Після отримання зарахованої контрольної роботи студент має врахувати всі вказані рецензентом зауваження та внести необхідні виправлення.

Перевірка знань студентів з дисципліни “Контролінг” здійснюється шляхом екзамену, який проводиться в IX семестрі в письмовій формі.

## 2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

При вивченні дисципліни потрібно ознайомитися з основною літературою вітчизняних та закордонних авторів з питань контролінгу, побудови інформаційно-управлінських систем, управління витратами та прибутком підприємства.

Нижче наводяться підручники та навчальні посібники, необхідні та достатні для вивчення дисципліни:

1. Дитгер Х., Харальд Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
2. Петренко С. Н. Контроллинг: Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
3. Зелікман В. Д. Контролінг: Конспект лекцій. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2008. – 45 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. – 279 с.

До додаткової літератури відносяться джерела, які можуть замінити основну літературу у разі її відсутності, а також призначені для більш поглибленого та розширеного вивчення дисципліни. До них відносяться наступні підручники, навчальні посібники та інші видання:

5. Друри К. Управленческий и производственный учет. Пер. с англ.: Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.
6. Карминский А.М. Контроллинг: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
7. Контроллинг в бизнесе / А.М. Карминский, Н.И. Осеней и др. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
8. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. и с предисл. д-ра экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.: ил.
9. Печатнова Е.Д., Андропова А.К. Оперативный контроллинг: Учебное пособие. – М.: ДиС, 2006. – 160 с.
10. Портна О.В. Контролінг: Навчальний посібник. – Львів: Вид-во “Магнолія 2006”, 2007. – 190 с.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учеб. пособие. – Минск: Новое знание, 2002. – 704 с.
12. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Издательский дом «Максимум», 2001. – 600 с.
13. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг – основа управления бизнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
14. Теплякова Т.Ю. Контроллинг: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 143 с.
15. Уткин Э.А., Марынюк И.В. Контроллинг: российская практика. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 272 с.: ил.
16. Цигилик І.І. Контролінг: Навчальний посібник у схемах. – К.: ЦУЛ, 2004. – 76 с.
17. Шепітко Г.Ф. Контролінг: Посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання). – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 136 с.
18. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: Навчальний посібник для ВНЗ. – К.: ЦУЛ, 2006. – 318 с.

### 3. РОБОЧА ПРОГРАМА ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

Розподіл навчальних годин дисципліни “Контролінг” для студентів напряму 6.030601 – менеджмент заочної форми навчання між темами і видами занять показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розподіл навчальних годин дисципліни “Контролінг”

за темами та видами занять

Тема	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Разом
1. Поняття, сутність та принципи контролінгу	2		6	8
2. Види та об’єкти контролінгу	2		6	8
3. Управлінський облік як основа контролінгу	2		4	6
4. Управління витратами на підприємстві		2	6	8
5. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень	2		4	6
6. Служба контролінгу на підприємстві	2		6	8
7. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу		2	6	8
8. Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу	1		6	7
9. Експертна діагностика фінансово-господарчого стану підприємства	1		6	7
10. Перспективи розвитку теорії і практики контролінгу в Україні			6	6
Разом	12	4	56	72

Нижче наводиться робоча програма дисципліни і методичні вказівки до вивчення окремих тем. Вказана кількість годин включає час як на аудиторну, так і на самостійну роботу.

**Тема 1.** Поняття, сутність та принципи контролінгу (8 годин)

*Поняття контролінгу. Мета та основні концепції контролінгу. Роль контролінгу в системі управління підприємством. Функції контролінгу та їх взаємозв'язок з іншими функціями управління підприємством.*

При вивченні цієї теми слід уявити поняття “контролінг”, дослідити основні етапи його становлення та розвитку, а також зрозуміти причини необхідності втілення систем контролінгу на сучасних підприємствах.

Необхідно усвідомити основну мету контролінгу, яка полягає в орієнтації управлінського процесу на досягнення цілей підприємства. Особливу увагу слід приділити управлінню прибутком як одному з найважливіших завдань системи контролінгу на комерційному підприємстві.

Потрібно також розглянути основні концепції контролінгу, спрямовані на систему обліку, інформаційну систему та систему управління, усвідомити сутність і основні завдання контролінгу в рамках даних концепцій.

Особливу увагу слід приділити функціям контролінгу. Слід відзначити, що в сучасній науковій літературі не існує єдиної думки стосовно цього питання. Однак, виходячи з основних концепцій контролінгу, можна зробити висновок, що системі контролінгу притаманні такі основні функції:

- 1) інформаційна;
- 2) обліково-контрольна;
- 3) аналітична;
- 4) планування.

Література основна: [1 – 4], додаткова: [5, 6].



## **Тема 2.** Види та об'єкти контролінгу (8 годин)

*Стратегічний та оперативний контролінг. Напрямки аналізу в стратегічному контролінгу. Структура та характеристика розділів контролінгу. Інструментарій контролінгу. Класифікація об'єктів контролінгу.*

При вивченні цієї теми слід усвідомити сутність двох основних видів контролінгу – стратегічного та оперативного, зрозуміти відмінності між ними.

Потрібно дослідити задачі стратегічного контролінгу, до яких відносяться: забезпечення розвитку стратегічного планування у фірмі; аналіз слабких і сильних сторін її діяльності (SWOT-аналіз); уточнення стратегічних цілей фірми у зв'язку зі змінами в її зовнішньому і внутрішньому середовищі та забезпечення умов їх своєчасного досягнення; систематичне порівняння стратегічних і фактичних планових показників; здійснення коригуючих заходів в разі відхилень фактичних показників від намічених цілей. Слід усвідомити, що головна мета стратегічного контролінгу – створення такої системи управління, яка дозволила б “відстежувати” рух підприємства до наміченої стратегічної мети свого розвитку шляхом фіксації якісних і кількісних цілей підприємства на основі аналізу інформації про зовнішні і внутрішні умови його функціонування.

Необхідно також дослідити задачі оперативного контролінгу, до яких відносяться: облік, аналіз, планування і управління поточними результатами діяльності підприємства; здійснення оперативного контролю; виявлення і усунення поточних ускладнень; посилення мотивації колективу для підвищення результатів діяльності. Слід усвідомити, що головна мета оперативного контролінгу – створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також своєчасне вживання заходів з оптимізації співвідношення “витрати – результати”.

Потрібно зрозуміти, що вирішення задач оперативного контролінгу відрізняється від задач стратегічного контролінгу тим, що перелік підконтрольних показників набагато ширший, деталізований і

конкретний. Слід приділити увагу інструментарію стратегічного та оперативного контролінгу, розглянути основні об'єкти контролінгу та основні принципи та підходи до їх класифікації.

Література основна: [1, 2, 4], додаткова: [6, 7, 13, 4].

### **Тема 3. Управлінський облік як основа контролінгу (6 годин)**

*Поняття та задачі управлінського обліку. Облік витрат в системі контролінгу. Класифікація методів обліку витрат, їх переваги та недоліки.*

При вивченні цієї теми слід зрозуміти, що управлінський облік є основоположним елементом системи контролінгу на підприємстві. Необхідно відзначити, що поняття контролінгу часто асоціюють з поняттям управлінського обліку. Тому потрібно визначити поняття “управлінський облік” і приділити особливу увагу різниці між цими двома поняттями.

Слід розглянути задачі управлінського обліку та усвідомити, що основна задача полягає в наданні управлінському персоналу релевантної інформації для прийняття рішення.

Необхідно дослідити роль та місце управлінського обліку витрат в системі контролінгу. Слід розглянути основні існуючі методи обліку витрат та оцінити кожен з них з точки зору системи контролінгу. Потрібно з'ясувати, що системи обліку витрат розрізняються:

а) за об'єктами обліку – облік за видами витрат, облік за центрами відповідальності, облік витрат відносно бази розподілу;

б) за повнотою включення витрат до собівартості – облік за повною собівартістю та облік за неповною (усіченою) собівартістю;

в) за часом обчислення – облік за фактичною собівартістю, облік за нормативною собівартістю, облік за плановою собівартістю.

Слід усвідомити, що відповідно до системи обліку витрат, яка застосовується на конкретному підприємстві, здійснюється калькулювання собівартості продукції підприємства, тобто обчислення собівартості одиниці продукції, виконаних робіт або наданих послуг за елементами витрат.

Література основна: [1 – 3], додаткова: [5, 18].

#### **Тема 4.** Управління витратами на підприємстві (8 годин)

*Мета і задачі управління витратами підприємства. Витрати як об'єкт контролінгу та методи їх класифікації. Поняття центрів відповідальності та їх класифікація. Моделі функціонування центрів відповідальності.*

При вивченні цієї теми необхідно дослідити завдання обліку витрат на виробництво, яке полягає в накопиченні даних для розрахунку собівартості одиниці продукції по продуктах (для оцінки собівартості продукції) та за центрами відповідальності (з метою контролю за рівнем витрат), що потребує системи накопичення витрат з подальшим їх розподілом.

Особливу увагу слід приділити основним елементам виробничої системи управлінського обліку витрат на підприємстві та основним етапам облікових робіт в системі виробничого обліку, а також проаналізувати основні групи факторів, що впливають на побудову системи обліку виробничих витрат на підприємстві.

Слід ознайомитись з основними напрямками класифікації витрат в системі контролінгу та з їх видами за різними класифікаційними ознаками, а також усвідомити основні методи аналізу витрат.

Потрібно розглянути поведінку витрат, під якою розуміють характер реагування витрат на зміни в діяльності підприємства, оскільки зміни у складі та величині витрат відбуваються під впливом певних подій та операцій, що мають місце в процесі господарської діяльності. Особливу увагу слід звернути на те, що в якості основного фактора витрат, як правило, розглядають обсяг діяльності підприємства (виробництва або реалізації).

Необхідно зрозуміти, що в рамках системи контролінгу інформація акумулюється та аналізується не по підприємству в цілому, а за центрами відповідальності – сегментами (підрозділами) підприємства, керівниками яких є відповідальні особи, що приймають рішення стосовно виробничо-господарської діяльності цих сегментів

(підрозділів) та відповідають за досягнення ними своїх цілей та цілей підприємства в цілому.

Потрібно розглянути класифікацію центрів відповідальності, основними з яких є: центри витрат (центри витрат, які регулюються повністю, та центри витрат, які регулюються частково); центри прибутків; центри доходів; центри інвестицій.

Слід також познайомитися з особливостями різних видів центрів відповідальності та розглянути моделі їх функціонування.

Література основна: [1, 3, 4], додаткова: [5, 8, 12].

### **Тема 5.** Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень (6 годин)

*Підходи до прийняття управлінських рішень. Система інформаційного забезпечення управлінських рішень. Вимоги до управлінської інформації.*

При вивченні цієї теми слід розглянути технологію процесу розробки та прийняття управлінських рішень, зрозуміти сутність основних підходів: класичний (раціональний) підхід; принцип обмеженої раціональності; ефективне управління за Пітерсом і Уотерменом; соціологічний та психологічний підходи.

Слід усвідомити роль контролінгу як системи підтримки прийняття управлінських рішень. Саме система контролінгу є постачальником інформації, необхідної для функціонування системи управління на підприємстві. Необхідно зрозуміти, що управлінська інформація – це сукупність відомостей, які зменшують ступінь невизначеності. Тому інформація, яку надає система контролінгу, повинна відповідати ряду вимог, серед яких: достовірність, повнота, релевантність, корисність, зрозумілість, своєчасність, регулярність.

Потрібно розглянути вплив основних характеристик управлінської інформації на можливість її використання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Необхідно зрозуміти, що система інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень має бути створена таким чином, щоб задовольняти усі різноманітні

інформаційні потреби користувачів. Для цього вона розробляється в наступній послідовності:

- 1) аналіз системи прийняття рішень;
- 2) аналіз інформаційних вимог;
- 3) агрегація рішень;
- 4) проектування процесу обробки інформації;
- 5) проектування системи контролю і контроль за нею;
- 6) встановлення зворотного зв'язку в рамках інформаційно-керуючої системи.

Література основна: [2 – 4], додаткова: [6, 10, 18].

#### **Тема 6.** Служба контролінгу на підприємстві (8 годин)

*Визначення структури контролінгу. Формування цільових функцій та елементів системи контролінгу. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства. Структура та склад служби контролінгу.*

При вивченні цієї теми слід зрозуміти, що основний професійний склад служби контролінгу визначається в залежності від обсягів діяльності і потреб підприємства, а також можливості організації та ступеня ефективності цієї служби.

Треба з'ясувати, що, оскільки контролінг ґрунтується на даних бухгалтерського і фінансового обліку, то, як правило, служба контролінгу утворюється зі співробітників бухгалтерських служб або служб внутрішнього аудиту підприємства і включає:

1) відділ первинного обліку – здійснює первинний облік і контролює безпосередньо на робочих місцях дотримання працівниками встановлених нормативів;

2) відділ внутрішнього аудиту – регулярно здійснює перевірку та аналіз роботи всіх ланок підприємства;

3) планово-економічний відділ (або аналогічні за функціями відділи) – здійснює контрольні дії з аналізом ефективності операцій і рівня прибутку, а також розробляє стратегічні плани та поточні оперативні завдання для реалізації цілей підприємства.

Особливу увагу слід приділити місцю служби контролінгу в організаційній структурі підприємства та усвідомити, що співробітники відділу контролінгу тісно взаємодіють з працівниками служби внутрішнього аудиту на даному підприємстві. В ряді випадків на підприємствах створюються об'єднані підрозділи контролінгу і внутрішнього аудиту.

Необхідно розглянути питання організації роботи з контролінгу на підприємстві та основні вимоги, які необхідно враховувати при створенні такої служби з урахуванням специфіки конкретного підприємства. Потрібно також ознайомитися з інформацією з літературних джерел щодо структури та складу служб контролінгу на вітчизняних та закордонних підприємствах.

Слід відзначити, що досвід впровадження систем контролінгу на вітчизняних підприємствах доводить, що раціональним є наступний склад служби:

- начальник служби контролінгу;
- контролер – куратор цехів;
- контролер – фахівець з управлінського обліку;
- контролер – фахівець з інформаційних систем.

Слід також докладно розглянути посадові обов'язки кожного працівника служби контролінгу.

Література основна: [2, 4], додаткова: [6 – 8, 13 – 15].

## **Тема 7. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу** (8 годин)

*Поняття інформаційних потоків. Організація інформаційних потоків на підприємстві. Інформаційні потоки в системі контролінгу. Оптимізація інформаційних потоків на підприємстві.*

При вивченні цієї теми слід усвідомити, що для впровадження і забезпечення надійного функціонування підприємства та, зокрема, системи контролінгу, необхідно забезпечити постійну оперативну передачу управлінської інформації від джерел її виникнення або формування до користувачів цієї інформації.

Потрібно зрозуміти, що формування обліково-економічної інформації відбувається на рівні здійснення господарчих операцій, групування яких призводить до створення підсистем обліково-економічної інформації за конкретними напрямками фінансово-господарської діяльності підприємства.

Необхідно дослідити поступовий перехід інформації з підсистеми нижчої ланки до підсистеми вищої ланки, що супроводжується послідовним накопиченням даних, їх переробкою, групуванням і відбором, та інформаційні потоки, які при цьому виникають. Слід усвідомити, що різноманітна інформація, яка в різні моменти часу надходить на підприємство з різних джерел або генерується всередині підприємства та є необхідною для прийняття різноманітних управлінських рішень різними менеджерами в різні строки, в інформаційній системі підприємства має бути спочатку сегрегована, а потім агрегована за певними критеріями в інформаційні потоки, оптимізовані в просторі та в часі.

Слід розглянути основні характеристики інформаційних потоків, а саме: джерело інформації; проблема, до якої відноситься інформація; отримувач інформації; терміни надання інформації.

Потрібно також розглянути організацію інформаційних потоків на підприємстві та зрозуміти необхідність і методи удосконалення системи інформаційних потоків, зміни алгоритму проходження документів, автоматизації передачі інформації. Необхідно зрозуміти сутність напрямків оптимізації інформаційних потоків на підприємстві:

- а) оптимізація руху інформаційних потоків в просторі та в часі;
- б) оптимізація характеристик інформації, що передається.

Література основна: [2 – 4], додаткова: [6, 16 – 18].

## **Тема 8.** Бюджетування як інструмент оперативного контролінгу (8 годин)

*Поняття бюджету. Цілі та задачі бюджетування. Структура системи бюджетів на підприємстві. Види бюджетів та їх особливості. Сфери застосування різних типів бюджетів.*

При вивченні цієї теми потрібно усвідомити, що однією з важливих задач системи операційного контролінгу на підприємстві є розробка, аналіз і контроль бюджетів як планів діяльності підприємства або підрозділу в кількісному вимірі.

Слід ознайомитися з основними цілями бюджетування, серед яких:

- розробка концепції ведення бізнесу – планування фінансово-господарської діяльності, оптимізація витрат та прибутків підприємства, координація;

- комунікація – доведення планів до відомих керівників різних рівнів;

- мотивація керівників на місцях на досягнення цілей організації;

- контроль і оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат з нормативними;

- виявлення потреби в грошових коштах та оптимізація фінансових потоків.

Потрібно також визначити основні етапи розробки бюджетів, розглянути структуру системи бюджетів на підприємстві.

Необхідно зрозуміти, що бюджети підрозділів зводяться до основного (головного) бюджету, який складається з операційних бюджетів (бюджет продажів, виробничий бюджет, бюджет витрат на продаж і адміністрування, бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет накладних витрат) та фінансових бюджетів (бюджет грошових коштів та бюджет капітальних вкладень або інвестицій).

Слід усвідомити, що в рамках системи бюджетного контролю зіставляється реальний рівень витрат і результатів з плановим, верхня і нижня межі витрат та інших показників встановлюються для конкретних їх видів. Потрібно розглянути основні етапи здійснення бюджетного контролю в системі контролінгу:

- 1) підготовка бюджету для кожного підрозділу і з'єднання окремих бюджетів в загальний, що виражається в прогнозі прибутків і збитків по балансу;



- 2) фіксація фактичних витрат і доходів по бюджетних статтях;
- 3) порівняння бюджетних і реальних витрат;
- 4) виявлення причин відхилень від встановлених в бюджеті показників;
- 5) вживання заходів для приведення поточних результатів у відповідність з бюджетом.

Особливу увагу слід приділити розгляду питань щодо здійснення оцінки ефективності роботи підрозділів підприємства та правильності складання бюджетів на основі аналізу відхилень фактичних результатів від планових.

Література основна: [1 – 3], додаткова: [6, 7, 12, 14 – 15].

#### **Тема 9.** Експертна діагностика фінансово-господарчого стану підприємства (6 годин)

*Мета та задачі діагностики фінансово-господарського стану підприємства. Джерела інформації для експертної діагностики. Методи стратегічної та оперативної діагностики. Моніторинг. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових, що використовуються в контролінгу.*

При вивченні цієї теми слід зрозуміти мету економічних розрахунків та їх роль в управлінні підприємством.

Особливої уваги потребує розгляд економічної діагностики фінансово-господарського стану підприємства, яка полягає в оцінці різних сторін його діяльності з метою виявлення “вузьких місць”, можливостей та небезпечностей для прийняття оптимальних управлінських рішень. Необхідно усвідомити основні цілі, задачі та зміст економічної діагностики підприємства, методи стратегічної та операційної діагностики. Слід також дослідити основні джерела інформації для здійснення експертної діагностики підприємства.

Потрібно розглянути поняття “моніторинг”, під яким розуміється спостереження за процесами, що відбуваються на підприємстві, в режимі реального часу, складання оперативних звітів про результати

роботи підприємства за короткі проміжки часу, порівняння цільових результатів з фактично досягнутими. Особливу увагу потрібно приділити моделям моніторингу, який здійснюється в рамках системи контролінгу.

Необхідно засвоїти основні методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових, що використовуються в контролінгу:

- факторний аналіз відхилень – визначення факторів, які призвели до відхилень фактичних результатів діяльності підприємства від планових показників, та дослідження впливу кожного з цих факторів;

- АВС-аналіз – зіставлення показників у натуральному та вартісному вимірі з метою виявлення на підприємстві тих незначних у натуральному вираженні показників, яким відповідають великі вартісні значення, та оптимізації витрат підприємства;

- аналіз “вузьких місць” – дослідження виробничого процесу на підприємстві з метою визначення найбільш завантажених ділянок, які обумовлюють обмеження продуктивності всього виробничого процесу загалом, та розробки заходів з оптимізації розподілу завантаження між виробничими ділянками;

- функціонально-вартісний аналіз – зіставлення функцій певних видів продукції або процесів з їх вартістю з метою зменшення витрат підприємства без втрачання корисного ефекту;

- XYZ-аналіз – дослідження структури споживання на підприємстві сировини та матеріалів з метою оптимізації витрат на закупівлю.

Крім того, слід зрозуміти основні задачі та особливості контролінгу інвестицій, який складається з системи моніторингу, оцінки і контролю інвестиційних проектів з метою розробки управлінських рішень, які дозволять кращим чином досягнути встановлених цілей. Важливо розглянути етапи створення системи контролінгу інвестицій.

Література основна: [1 – 3], додаткова: [7 – 9, 11 – 13].

**Тема 10.** Перспективи розвитку теорії і практики контролінгу в Україні (9 годин)

*Основні напрями розвитку контролінгу в Україні. Можливі варіанти втілення систем контролінгу на вітчизняних підприємствах. Фактори, що сприяють та перешкоджають втіленню контролінгу.*

При вивченні цієї теми слід зрозуміти, що контролінг для більшості керівників сучасних вітчизняних підприємств – це принципово нова концепція інформації та управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати та доходи як основи для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Треба усвідомити, що контролінг як інформаційна система достатньо широко реалізується зарубіжними підприємствами та приносить позитивні результати. Однак, в управлінні економікою вітчизняних підприємств дана система на сьогодні не знаходить застосування, оскільки потреба в ній перевищує знання в області контролінгу.

Необхідно зрозуміти, що на сьогодні в Україні контролінг – нове явище в організації, а, отже, його впровадження на вітчизняних підприємствах може викликати певний опір. Тому для досягнення певних результатів слід проаналізувати можливі труднощі та ускладнення, які можуть виникнути, їх причини та засоби, які дозволять їм протистояти для створення на підприємстві стабільно працюючої системи контролінгу.

Треба проаналізувати дві групи факторів, що заважають впровадженню контролінгу: недосконалість самої моделі та соціально-психологічні фактори.

Слід зрозуміти, що вирішення проблем, пов'язаних з організацією та методикою побудови системи контролінгу, буде сприяти підвищенню якості менеджменту та забезпеченню стабільного розвитку бізнесу, тому необхідно розглянути можливі варіанти впровадження систем контролінгу на вітчизняних підприємствах.

Література основна: [1 – 4], додаткова: [6, 7, 13, 17, 18].

#### 4. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ

Практичні заняття з дисципліни “Контролінг” охоплюють основні питання цієї дисципліни і мають за мету придбання студентами навичок вирішення основних типів управлінських задач, які постають перед системами контролінгу на підприємствах та в організаціях.

Перелік практичних занять для студентів напряму 6.030601 – менеджмент заочної форми навчання за темами дисципліни “Контролінг” наведений в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Перелік практичних занять

Тема	Назва практичного заняття	Характер заняття	Необхідні прилади та матеріали
4. Управління витратами на підприємстві	Побудова та аналіз графіків беззбитковості	Розрахункове	ПЕОМ, калькулятор
7. Інформаційні потоки на підприємстві в системі контролінгу	Аналіз та оптимізація інформаційних потоків в системі контролінгу на підприємстві	Імітаційна вправа	—

#### 5. ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

По дисципліні “Контролінг” студентами напряму 6.030601 – менеджмент заочної форми навчання в IX семестрі виконується контрольна робота, яка складається з двох частин:

- 1) комплексної задачі з управління прибутком підприємства;
- 2) творчого завдання з розробки основних елементів системи контролінгу на підприємстві.

Задача з управління прибутком підприємства полягає у визначенні та обґрунтуванні управлінського рішення щодо доцільності або недоцільності одноразового додаткового виробництва і реалізації певних обсягів продукції підприємства.

### **1. Задача**

Підприємство виготовляє продукцію, собівартість якої складає 150 грн./т, у тому числі 30 % – умовно-постійні витрати. Ціна, за якою реалізується продукція підприємства, становить 180 грн./т.

На підприємстві встановлене обладнання потужністю 250 т/місяць, ступінь завантаженості якого складає 80 %. В разі необхідності може бути встановлене додаткове обладнання потужністю 100 т/місяць, вартість якого складає 300 000 грн. Умови сплати встановлення додаткового обладнання – рівними частками щомісячно протягом 5 років.

Визначити та обґрунтувати доцільність прийняття або відхилення пропозицій з термінового одноразового виробництва і реалізації додаткових 20 т продукції за ціною, що нижча за звичайну на 20 %, та термінового одноразового виробництва і реалізації додаткових 80 т продукції за ціною, що вища за звичайну на 10 %.

***Вихідні дані індивідуального завдання*** для виконання практичної частини контрольної роботи студент має отримати з базового варіанта шляхом перерахування вихідних даних наступним чином:

1) собівартість продукції підприємства, частка умовно-постійних витрат та ціна продукції підприємства збільшуються на число, що дорівнює останній цифрі номера залікової книжки студента;

2) потужність обладнання, встановленого на підприємстві та відсоток завантаженості наявного обладнання збільшуються на число, що дорівнює передостанній цифрі номера залікової книжки студента;

3) обсяги додаткових термінових одноразових замовлень зменшуються на число, що дорівнює останній цифрі номера залікової книжки студента;

4) відсотки зміни ціни продукції за додатковими замовленням над звичайною ціною зменшуються на число, що дорівнює передостанній цифрі номера залікової книжки студента;

5) потужність та вартість додаткового обладнання помножуються на коефіцієнт  $(1+0,1 \cdot X)$ , де  $X$  дорівнює останній цифрі року, в якому виконується контрольна робота;

6) умови сплати встановлення додаткового обладнання однакові для усіх варіантів.

**Наприклад**, якщо номер залікової книжки студента 654321, і контрольна робота виконується у 2005 році, то вихідні дані для його індивідуального варіанта практичної частини завдання становитимуть:

– собівартість продукції підприємства:

$$150+I = 151 \text{ грн./т};$$

– частка умовно-постійних витрат в собівартості продукції:

$$30+I = 31 \text{ \%};$$

– ціна продукції підприємства:

$$180+I = 181 \text{ грн./т};$$

– потужність обладнання, встановленого на підприємстві:

$$250+2 = 252 \text{ т/місяць};$$

– ступінь завантаженості наявного обладнання:

$$80+2 = 82 \text{ \%};$$

– обсяги додаткових термінових одноразових замовлень:

$$\text{а) } 20 - I = 19 \text{ т};$$

$$\text{б) } 80 - I = 79 \text{ т};$$

– відсотки зміни ціни продукції за додатковими замовленням над звичайною ціною:

$$\text{а) } 20 - 2 = 18 \text{ \%};$$

$$\text{б) } 10 - 2 = 8 \text{ \%};$$

– потужність додаткового обладнання, яке може бути встановлене на підприємстві:

$$100 \cdot (1+0,5) = 150 \text{ т/місяць};$$

– вартість додаткового обладнання:

$$300\,000 \cdot (1+0,5) = 450\,000 \text{ грн.}$$

При виконанні завдання необхідно керуватися наступними вказівками.

*При вирішенні задачі* з управління прибутком підприємства для визначення та обґрунтування управлінського рішення щодо доцільності або недоцільності одноразового додаткового виробництва і реалізації певних обсягів продукції підприємства необхідно:

1) розрахувати дохід, витрати змінні, постійні та сумарні, маржинальний дохід та прибуток (як на одиницю продукції, так і на весь обсяг виробництва);

2) побудувати графік беззбитковості (на весь обсяг виробництва та на одиницю продукції, бажано – із застосуванням засобів Microsoft Excel), відзначивши на ньому існуючий обсяг виробництва та виробничу потужність обладнання; показати лінії доходу, витрат змінних, постійних та сумарних, маржинального доходу та прибутку;

3) визначити точку беззбитковості (у натуральному виразі, грошовому виразі, відсотках до виробничої потужності обладнання та існуючого обсягу виробництва), розрахувати запас безпечності;

4) розрахувати дохід, витрати змінні, постійні та сумарні, маржинальний дохід та прибуток (як на одиницю продукції, так і на весь обсяг виробництва) в разі прийняття першої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового обсягу продукції, які не потребують встановлення додаткового обладнання;

5) порівняти поточні фінансові результати та фінансові результати, які мають бути отримані в разі прийняття першої пропозиції, зробити висновок про доцільність чи недоцільність виробництва і реалізації вказаного додаткового обсягу продукції в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності підприємства;

6) розрахувати дохід, витрати змінні, постійні та сумарні, маржинальний дохід та прибуток (як на одиницю продукції, так і на весь обсяг виробництва) в разі прийняття другої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткових обсягів продукції, які потребують встановлення додаткового обладнання;

7) побудувати новий графік беззбитковості (на весь обсяг виробництва та на одиницю продукції, бажано – із застосуванням засобів Microsoft Excel), відзначивши на ньому існуючий обсяг виробництва та виробничу потужність обладнання; показати лінії доходу, витрат змінних, постійних та сумарних, маржинального доходу та прибутку, продовжити лінії доходу, витрат змінних, постійних та сумарних, маржинального доходу та прибутку з урахуванням встановлення додаткового обладнання;

8) порівняти поточні фінансові результати та фінансові результати, які мають бути отримані в разі прийняття другої пропозиції, зробити висновок про доцільність чи недоцільність виробництва і реалізації вказаного додаткового обсягу продукції в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності підприємства; особливу увагу звернути на довгострокові фінансові результати.

*При розробці основних елементів системи контролінгу на підприємстві необхідно, користуючись інформацією з літературних джерел стосовно систем контролінгу на вітчизняних та закордонних підприємствах:*

- запропонувати шляхи створення служби контролінгу на підприємстві, на якому працює студент заочної форми навчання;
- розробити організаційну структуру запропонованої служби контролінгу;
- визначити основні задачі створеної служби контролінгу та її місце в організаційній структурі управління підприємством;
- відобразити основні інформаційні потоки на підприємстві та їх зміни при створенні служби контролінгу.

Виконана таким чином робота буде відображати основні задачі, які мають вирішуватися в системі контролінгу в умовах виробничо-господарської діяльності сучасного підприємства.



## 6. ПРИКЛАД ВИРІШЕННЯ ЗАДАЧІ З УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### Вихідні дані (базовий варіант):

- повна собівартість продукції підприємства:  $t_c = 150$  грн./т;
- частка умовно-постійних витрат в собівартості продукції:  $\%_{fc} = 30 \%$ ;
- ціна продукції підприємства:  $t_r = 180$  грн./т;
- потужність обладнання, встановленого на підприємстві:  
 $Q_{\max} = 250$  т/місяць;
- ступінь завантаженості наявного обладнання:  $\%_{\text{факт}} = 80 \%$ .
- потужність додаткового обладнання, яке може бути встановлене на підприємстві:  $\Delta Q_{\max} = 100$  т/місяць;
- вартість додаткового обладнання:  $I = 300\,000$  грн.
- умови сплати встановлення додаткового обладнання – рівними частками щомісячно протягом  $T = 5$  років.

Визначити та обґрунтувати доцільність прийняття або відхилення пропозицій з термінового виробництва і реалізації додаткових одноразових замовлень:

а) обсяг першого додаткового термінового одноразового замовлення  $\Delta Q' = 20$  т, запропонована ціна нижча за звичайну ціну на  $\%_{\Delta tr'} = 20 \%$ ;

б) обсяг другого додаткового термінового одноразового замовлення  $\Delta Q'' = 80$  т, перевищення ціни продукції за додатковим замовленням над звичайною ціною  $\%_{\Delta tr''} = 10 \%$ .

### Хід вирішення задачі.

1. Розраховуємо фінансові результати діяльності підприємства без прийняття додаткових термінових одноразових замовлень.

Розраховуємо обсяг виробництва продукції на підприємстві

$$Q_{\text{факт}} = Q_{\max} \cdot \%_{\text{факт}} = 250 \cdot 0,8 = 200 \text{ т/місяць.}$$

Розраховуємо загальні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$TC = t_c \cdot Q_{\text{факт}} = 150 \cdot 200 = 30\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Визначаємо частку змінних витрат в собівартості продукції підприємства

$$\%_{vc} = 100\% - \%_{fc} = 100 - 30 = 70 \%$$

Розраховуємо величину питомих змінних витрат

$$vc = tc \cdot \%_{vc} = 150 \cdot 0,7 = 105 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо змінні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$VC = vc \cdot Q_{\text{факт}} = 105 \cdot 200 = 21\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо умовно-постійні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$FC = TC - VC = 30\,000 - 21\,000 = 9\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$FC / TC = 9\,000 / 30\,000 = 0,3 = 30 \% = \%_{fc}.$$

Розраховуємо умовно-постійні витрати, які приходяться на 1 т виготовленої продукції

$$fc = FC / Q_{\text{факт}} = 9\,000 / 200 = 45 \text{ грн./т.}$$

Перевірка

$$tc = vc + fc = 105 + 45 = 150 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо дохід від реалізації усього обсягу виготовленої продукції

$$TR = tr \cdot Q_{\text{факт}} = 180 \cdot 200 = 36\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо маржинальний дохід на весь обсяг виробництва продукції

$$CM = TR - VC = 36\,000 - 21\,000 = 15\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо питомий маржинальний дохід

$$cm = CM / Q_{\text{факт}} = 15\,000 / 200 = 75 \text{ грн./т.}$$

Перевірка

$$cm = tr - vc = 180 - 105 = 75 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо прибуток від реалізації всього обсягу виробництва продукції

$$NI = TR - TC = 36\,000 - 30\,000 = 6\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$NI = CM - FC = 15\,000 - 9\,000 = 6\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо питомий прибуток від реалізації 1 т виготовленої продукції

$$ni = NI / Q_{\text{факт}} = 6\,000 / 200 = 30 \text{ грн./т.}$$

Перевірка

$$ni = tr - tc = 180 - 150 = 30 \text{ грн./т,}$$

або

$$n_i = cm - fc = 75 - 45 = 30 \text{ грн./т.}$$

Результати розрахунків заносимо в таблицю 6.1.

Таблиця 6.1

Фінансові результати діяльності підприємства  
без встановлення додаткового обладнання

Показники	Питомі (на 1 т продукції), грн./т	Загальні (на весь обсяг виробництва), грн./місяць
Доход	180	36 000
Собівартість продукції	150	30 000
Змінні витрати	105	21 000
Умовно-постійні витрати	45	9 000
Маржинальний доход	75	15 000
Прибуток	30	6 000

2. Будуємо графік беззбитковості для чинних умов діяльності підприємства, розраховуємо точку беззбитковості та запас безпечності.

Графік беззбитковості для умов, що розглядаються в показниках, розрахованих на весь обсяг виробництва і реалізації продукції, наведений на рисунку 6.1. Аналогічний графік для питомих показників на 1 т виготовленої та реалізованої продукції наведений на рисунку 6.2.

Розраховуємо обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості

$$Q_{\text{ВІР}} = FC / (tr - vc) = 9\,000 / (180 - 105) = 120 \text{ т/місяць.}$$

Розраховуємо значення доходу підприємства, який відповідає точці беззбитковості

$$TR_{\text{ВІР}} = tr \cdot Q_{\text{ВІР}} = 180 \cdot 120 = 21\,600 \text{ грн./місяць.}$$

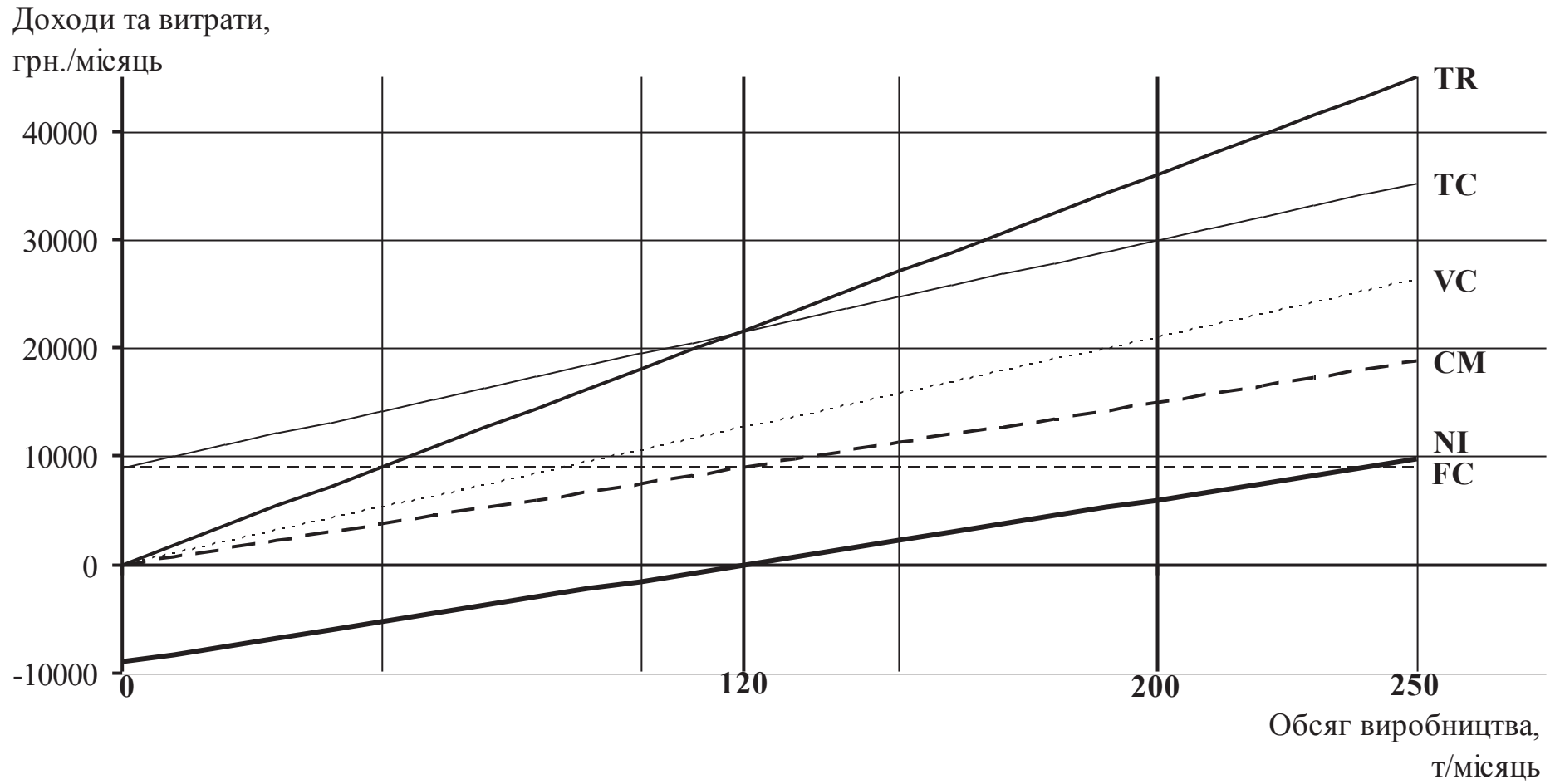


Рисунок 6.1. Графік беззбитковості для чинних умов діяльності підприємства

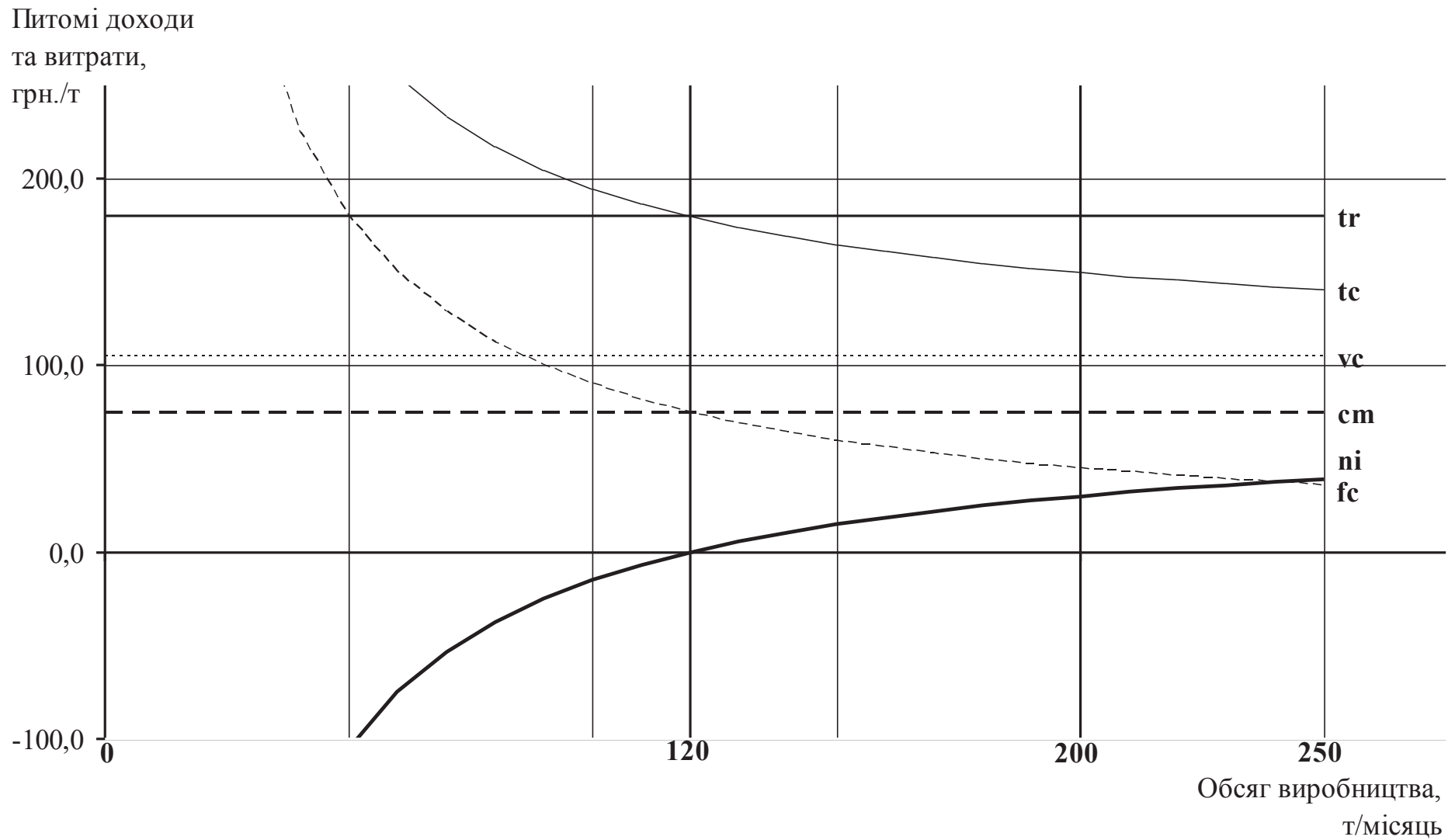


Рисунок 6.1. Графік безбитковості для чинних умов діяльності підприємства (питомі показники)

Перевірка

$$TC_{VIP} = FC + v_c \cdot Q_{VIP} = 9\,000 + 105 \cdot 120 = 21\,600 \text{ грн./місяць};$$

$$TC_{VIP} = TR_{VIP}.$$

Розраховуємо обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості, у відсотках до фактичного обсягу виробництва

$$Q_{VIP}(\%_{\text{факт}}) = Q_{VIP} / Q_{\text{факт}} = 120 / 200 = 0,6 = 60 \%$$

Розраховуємо обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості, у відсотках до виробничої потужності підприємства

$$Q_{VIP}(\%_{\text{max}}) = Q_{VIP} / Q_{\text{max}} = 120 / 250 = 0,48 = 48 \%$$

Запас безпечності підприємства в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності становить

$$\%_S = (Q_{\text{факт}} - Q_{VIP}) / Q_{\text{факт}} = (200 - 120) / 200 = 0,4 = 40 \%$$

Перевірка

$$Q_{VIP}(\%_{\text{факт}}) + \%_S = 60 + 40 = 100 \%$$

3. Розраховуємо фінансові результати діяльності підприємства в разі прийняття першої пропозиції щодо виконання та реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 20 т за ціною, що на 20% нижча за звичайну.

Розраховуємо обсяг виробництва наступного місяця

$$Q'_{\text{факт}} = Q_{\text{факт}} + \Delta Q' = 200 + 20 = 220 \text{ т/місяць}.$$

Оскільки виробничі потужності підприємства

$$Q_{\max} = 250 \text{ т/місяць} > Q'_{\text{факт.}} = 220 \text{ т/місяць}$$

задовольняють виробничим потребам, встановлення додаткового обладнання не потребується, а, отже, додаткові умовно-постійні витрати підприємства будуть відсутні

$$\Delta FC' = 0.$$

Планові умовно-постійні витрати на весь обсяг виробництва продукції при прийнятті першої пропозиції щодо додаткового виробництва та реалізації 20 т продукції становитимуть

$$FC' = FC + \Delta FC' = FC = 9\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо планові змінні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$VC' = v_c \cdot Q'_{\text{факт.}} = 105 \cdot 220 = 23\,100 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо додаткові змінні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$\Delta VC' = VC' - VC = 23\,100 - 21\,000 = 2\,100 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$v_c = \Delta VC' / \Delta Q' = 2\,100 / 20 = 105 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо планові загальні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$TC' = FC' + VC' = 9\,000 + 23\,100 = 32\,100 \text{ грн./місяць.}$$



Розраховуємо планову середню собівартість 1 т продукції

$$tc' = TC' / Q'_{\text{факт}} = 32\,100 / 220 = 145,9 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо додаткові загальні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$\Delta TC' = TC' - TC = 32\,100 - 30\,000 = 2\,100 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо ціну продукції за додатковим замовленням

$$tr' = tr \cdot (1 - \%_{\Delta tr} / 100) = 180 \cdot (1 - 0,2) = 144 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо додатковий дохід від додаткового замовлення

$$\Delta TR' = tr' \cdot \Delta Q' = 144 \cdot 20 = 2\,880 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо дохід від реалізації усього обсягу виготовленої продукції

$$TR' = TR + \Delta TR' = 36\,000 + 2\,880 = 38\,880 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо питомий маржинальний дохід на 1т додаткової продукції

$$cm' = tr' - vc = 144 - 105 = 39 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо маржинальний дохід від реалізації усього обсягу додатково виготовленої продукції

$$\Delta CM' = \Delta TR' - \Delta VC' = 2\,880 - 2\,100 = 780 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$\Delta cm' = \Delta CM' / \Delta Q' = 780 / 20 = 39 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо маржинальний дохід на весь обсяг виробництва продукції

$$CM' = CM + \Delta CM' = 15\,000 + 780 = 15\,780 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$CM' = TR' - VC' = 38\,880 - 23\,100 = 15\,780 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо прибуток від реалізації всього обсягу додатково виробленої продукції

$$\Delta NI' = \Delta TR' - \Delta TC' = 2\,880 - 2\,100 = 780 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$\Delta NI' = \Delta CM' - \Delta FC' = 780 - 0 = 780 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо прибуток від реалізації всього обсягу виробленої продукції

$$NI' = NI + \Delta NI' = 6\,000 + 780 = 6\,780 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$NI' = TR' - TC' = 38\,880 - 32\,100 = 6\,780 \text{ грн./місяць.}$$

або

$$NI' = CM' - FC' = 15\,780 - 9\,000 = 6\,780 \text{ грн./місяць.}$$

Результати розрахунків заносимо в таблицю 6.2.

Таблиця 6.2

Фінансові результати діяльності підприємства на весь обсяг виробництва в разі прийняття першої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 20 т за ціною, нижчою за звичайну ціну на 20 %

Показники	Фактичні, грн./місяць	Додаткові, грн./місяць	Загальні, грн./місяць
Доход	36 000	2 880	38 880
Собівартість продукції	30 000	2 100	32 100
Змінні витрати	21 000	2 100	23 100
Умовно-постійні витрати	9 000	–	9 000
Маржинальний доход	15 000	780	15 780
Прибуток	6 000	780	6 780

**Висновок:** як видно з таблиці 6.2, прийняття першої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 20 т за ціною, нижчою за звичайну ціну на 20 %, призведуть до збільшення прибутку на 780 грн. Отже, в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності підприємства доцільне прийняття цієї пропозиції.

4. Розраховуємо фінансові результати діяльності підприємства в разі прийняття другої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 80 т за ціною, вищою за звичайну ціну на 10 %.

Розраховуємо обсяг виробництва наступного місяця

$$Q''_{\text{факт}} = Q_{\text{факт}} + \Delta Q'' = 200 + 80 = 280 \text{ т/місяць.}$$

Оскільки існуючі виробничі потужності підприємства менші за необхідні

$$Q''_{\text{факт}} = 280 \text{ т/місяць} > Q''_{\text{мак}} = 250 \text{ т/місяць},$$

необхідне встановлення додаткового обладнання, яке за умовами задачі має продуктивність 100 т/місяць.

Виробничі потужності підприємства в разі встановлення додаткового обладнання становитимуть

$$Q''_{\text{мак}} + \Delta Q''_{\text{мак}} = 250 + 100 = 350 \text{ т/місяць}.$$

Перевірка

$$Q''_{\text{мак}} = 350 \text{ т/місяць} > Q''_{\text{факт}} = 280 \text{ т/місяць}.$$

Розраховуємо вплив встановлення додаткового обладнання на щомісячні витрати підприємства.

Якщо вартість придбання та встановлення додаткового обладнання становить 300 000 грн., які мають бути сплачені рівними частками щомісячно протягом 5 років, додаткові умовно-постійні витрати підприємства на цей період становитимуть

$$\Delta FC'' = I / (T \cdot 12) = 300\,000 / (5 \cdot 12) = 5\,000 \text{ грн./місяць}.$$

Розраховуємо планові умовно-постійні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$FC'' = FC + \Delta FC'' = 9\,000 + 5\,000 = 14\,000 \text{ грн./місяць}.$$

Розраховуємо планові змінні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$VC'' = v_c \cdot Q''_{\text{факт}} = 105 \cdot 280 = 29\,400 \text{ грн./місяць}.$$

Розраховуємо додаткові змінні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$\Delta VC'' = VC'' - VC = 29\,400 - 21\,000 = 8\,400 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$v_c = \Delta VC'' / \Delta Q'' = 8\,400 / 80 = 105 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо планові загальні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$TC'' = FC'' + VC'' = 14\,000 + 29\,400 = 43\,400 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо планову середню собівартість 1 т продукції

$$tc'' = TC'' / Q''_{\text{факт}} = 43\,400 / 280 = 155 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо додаткові загальні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$\Delta TC'' = TC'' - TC = 43\,400 - 30\,000 = 13\,400 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо ціну продукції за додатковим замовленням

$$tr'' = tr \cdot (1 + \%_{\Delta tr} / 100) = 180 \cdot (1 + 0,1) = 198 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо додатковий дохід від додаткового замовлення

$$\Delta TR'' = tr'' \cdot \Delta Q'' = 198 \cdot 80 = 15\,840 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо дохід від реалізації усього обсягу виготовленої продукції

$$TR'' = TR + \Delta TR'' = 36\,000 + 15\,840 = 51\,840 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо питомий маржинальний дохід на 1т додаткової продукції

$$cm'' = tr'' - vc = 198 - 105 = 93 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо маржинальний дохід від реалізації усього обсягу додатково виготовленої продукції

$$\Delta CM'' = \Delta TR'' - \Delta VC'' = 15\,840 - 8\,400 = 7\,440 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$\Delta cm'' = \Delta CM'' / \Delta Q'' = 7\,440 / 80 = 93 \text{ грн./т.}$$

Розраховуємо маржинальний дохід на весь обсяг виробництва продукції

$$CM'' = CM + \Delta CM'' = 15\,000 + 7\,440 = 22\,440 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$CM'' = TR'' - VC'' = 51\,840 - 29\,400 = 22\,440 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо прибуток від реалізації всього обсягу додатково виробленої продукції

$$\Delta NI'' = \Delta TR'' - \Delta TC'' = 15\,840 - 13\,400 = 2\,440 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$\Delta NI'' = \Delta CM'' - \Delta FC'' = 7\,440 - 5\,000 = 2\,440 \text{ грн./місяць.}$$

Розраховуємо прибуток від реалізації всього обсягу виробленої продукції

$$NI'' = NI + \Delta NI'' = 6\,000 + 2\,440 = 8\,440 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$NI'' = TR'' - TC'' = 51\,840 - 43\,400 = 8\,440 \text{ грн./місяць.}$$

або

$$NI'' = CM'' - FC'' = 22\,440 - 14\,000 = 8\,440 \text{ грн./місяць.}$$

Результати розрахунків заносимо в таблицю 6.3.

Таблиця 6.3

Фінансові результати діяльності підприємства на весь обсяг виробництва в разі прийняття другої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 80 т за ціною, вищою за звичайну ціну на 10 %  
(з урахуванням встановлення додаткового обладнання)

Показники	Фактичні, грн./місяць	Додаткові, грн./місяць	Загальні, грн./місяць
Доход	36 000	15 840	51 840
Собівартість продукції	30 000	13 400	43 400
Змінні витрати	21 000	8 400	29 400
Умовно-постійні витрати	9 000	5 000	14 000
Маржинальний доход	15 000	7 440	22 440
Прибуток	6 000	2 440	8 440

Відображаємо на графіку беззбитковості зміни, які мають відбутися в разі встановлення додаткового обладнання та виконання додаткового замовлення, як це показано на рисунку 6.3 для усього обсягу виробництва і реалізації продукції. Зміни питомих показників наведені на рисунку 6.4.

5. Розраховуємо фінансові результати діяльності підприємства в подальших періодах часу в разі встановлення додаткового обладнання для виконання додаткового термінового одноразового замовлення.

Доходи та витрати,  
грн./місяць

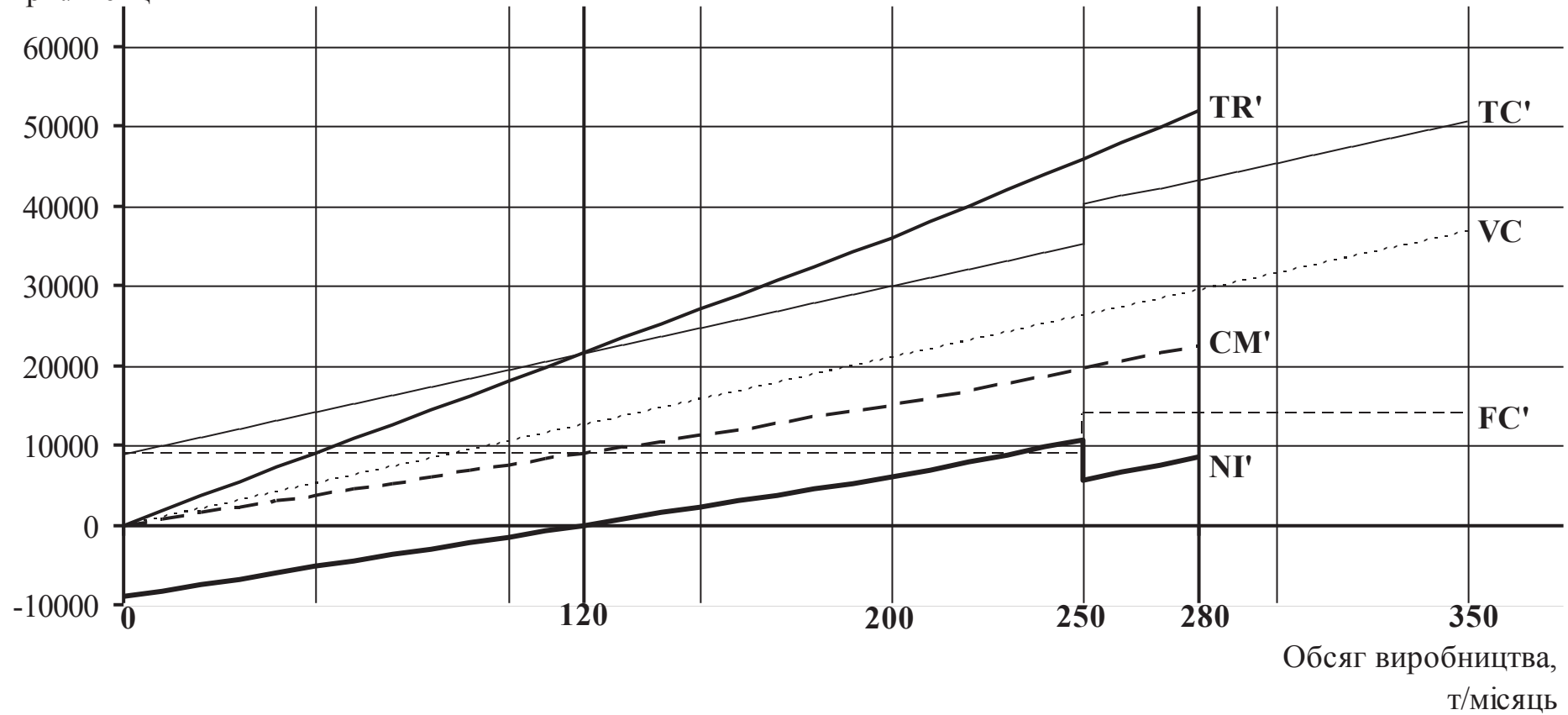


Рисунок 6.3. Графік беззбитковості з урахуванням встановлення додаткового обладнання  
для виконання додаткового замовлення



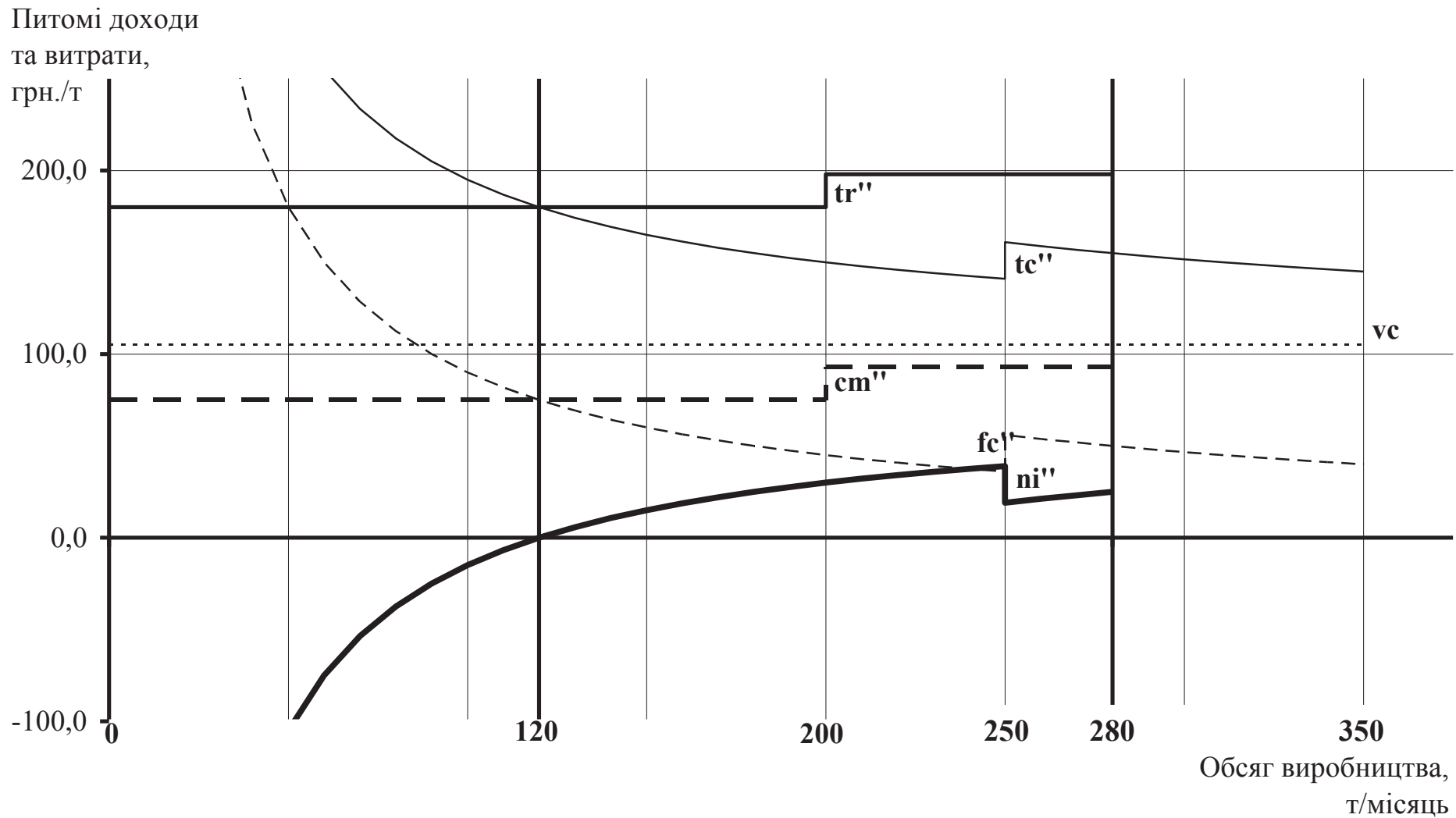


Рисунок 6.4. Графік беззбитковості з урахуванням встановлення додаткового обладнання для виконання додаткового замовлення (питомі показники)

Після виконання одноразового замовлення обсяг виробництва та реалізації продукції має повернутися до вихідного значення

$$Q'''_{\text{факт}} = Q_{\text{факт}} = 200 \text{ т/місяць.}$$

Ціна продукції підприємства не змінюється

$$tr''' = tr = 180 \text{ грн./т.}$$

Доход від реалізації продукції підприємства

$$TR''' = tr''' \cdot Q'''_{\text{факт}} = 180 \cdot 200 = 36\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Оскільки додаткове замовлення було одноразовим, доход від реалізації продукції в наступних періодах часу не відрізняється від початкового значення

$$TR''' = TR.$$

Питомі змінні витрати на виробництво продукції

$$vc''' = vc = 105 \text{ грн./т.}$$

Змінні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$VC''' = vc''' \cdot Q'''_{\text{факт}} = 105 \cdot 200 = 21\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Слід звернути увагу, що в наступних періодах часу як питомі, так і загальні змінні витрати не відрізняються від їх вихідних значень

$$VC''' = VC.$$

Оскільки додаткове обладнання вже встановлене, умовно-постійні витрати на весь обсяг виробництва продукції становитимуть

$$FC''' = FC'' = 14\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Питомі умовно-постійні витрати на виробництво продукції

$$fc''' = FC''' / Q'''_{\text{факт}} = 14\,000 / 200 = 70 \text{ грн./т.}$$

Загальні витрати на весь обсяг виробництва продукції

$$TC''' = FC''' + VC''' = 14\,000 + 21\,000 = 35\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Питомі загальні витрати на 1 т виготовленої продукції

$$tc''' = fc''' + vc''' = 70 + 105 = 175 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$tc''' = TC''' / Q'''_{\text{факт}} = 35\,000 / 200 = 175 \text{ грн./т.}$$

Маржинальний доход на весь обсяг виробництва продукції

$$CM''' = TR''' - VC''' = 36\,000 - 21\,000 = 15\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Питомий маржинальний доход

$$cm''' = tr''' - vc''' = 180 - 105 = 75 \text{ грн./т.}$$

Перевірка

$$cm''' = CM''' / Q'''_{\text{факт}} = 15\,000 / 200 = 75 \text{ грн./т.}$$

Значення маржинального доходу також повертається до вихідного значення.

Прибуток від реалізації всього обсягу виробництва продукції

$$NI''' = TR''' - TC''' = 36\,000 - 35\,000 = 1\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$NI''' = CM''' - FC''' = 15\,000 - 14\,000 = 1\,000 \text{ грн./місяць.}$$

Питомий прибуток від реалізації 1 т виготовленої продукції

$$ni''' = tr''' - tc''' = 180 - 175 = 5 \text{ грн./т.}$$

Перевірка

$$ni''' = cm''' - fc''' = 75 - 70 = 5 \text{ грн./т.}$$

Додаткова перевірка

$$ni''' = NI''' / Q'''_{\text{факт}} = 1\,000 / 200 = 5 \text{ грн./т.}$$

Результати розрахунків заносимо в таблицю 6.4.

Таблиця 6.4

Фінансові результати діяльності підприємства на весь обсяг виробництва в подальших періодах часу в разі прийняття другої пропозиції (з урахуванням встановлення додаткового обладнання)

Показники	Питомі (на 1 т продукції), грн./т	Загальні (на весь обсяг виробництва), грн./місяць
Доход	180	36 000
Собівартість продукції	175	35 000
Змінні витрати	105	21 000
Умовно-постійні витрати	70	14 000
Маржинальний доход	75	15 000
Прибуток	5	1 000

Зміна прибутку в порівнянні з існуючим станом виробничо-господарської діяльності підприємства становить

$$\Delta \text{NI}''' = \text{NI}''' - \text{NI} = 1\,000 - 6\,000 = -5\,000 \text{ грн./місяць.}$$

5. Будуємо графік беззбитковості, розраховуємо точку беззбитковості та запас безпечності після встановлення додаткового обладнання.

Графік беззбитковості для умов, що розглядаються, для всього обсягу виробництва і реалізації продукції наведений на рисунку 6.5, питомі показники – на рисунку 6.6.

Розраховуємо обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості

$$Q'''_{\text{ВІР}} = \text{FC}''' / (\text{tr} - \text{vc}) = 14\,000 / (180 - 105) = 186,67 \text{ т/місяць.}$$

Розраховуємо значення доходу підприємства, який відповідає точці беззбитковості

$$\text{TR}'''_{\text{ВІР}} = \text{tr} \cdot Q'''_{\text{ВІР}} = 180 \cdot 186,67 = 33\,600 \text{ грн./місяць.}$$

Перевірка

$$\text{TC}'''_{\text{ВІР}} = \text{FC}''' + \text{vc} \cdot Q'''_{\text{ВІР}} = 14\,000 + 105 \cdot 186,67 = 33\,600 \text{ грн./місяць;}$$

$$\text{TC}'''_{\text{ВІР}} = \text{TR}'''_{\text{ВІР}}.$$

Розраховуємо обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості, у відсотках до фактичного обсягу виробництва

$$Q'''_{\text{ВІР}}(\%_{\text{факт}}) = Q'''_{\text{ВІР}} / Q'''_{\text{факт}} = 186,67 / 200 = 0,933 = 93,3 \text{ \%}.$$

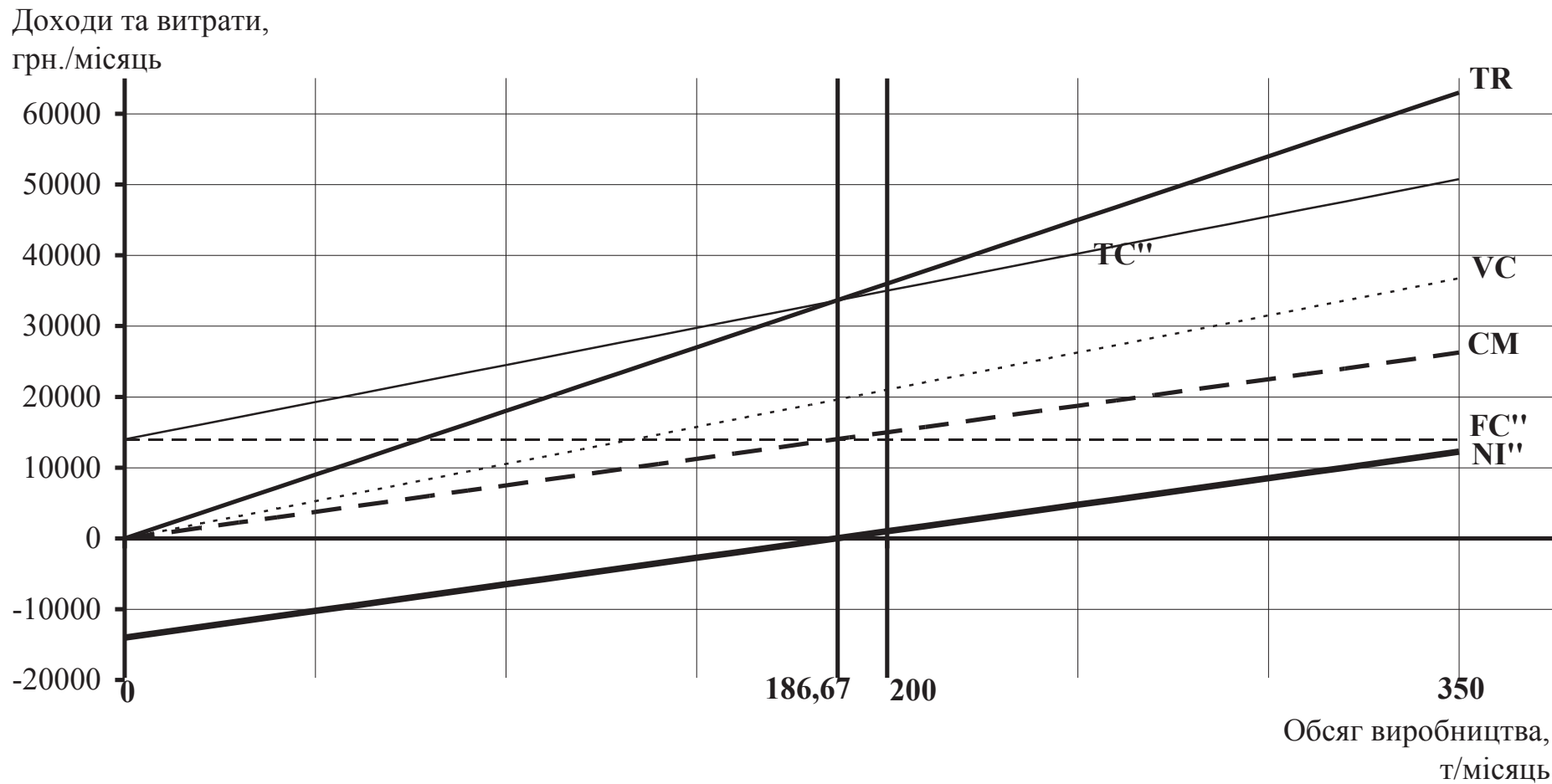


Рисунок 6.5. Графік беззбитковості після встановлення додаткового обладнання

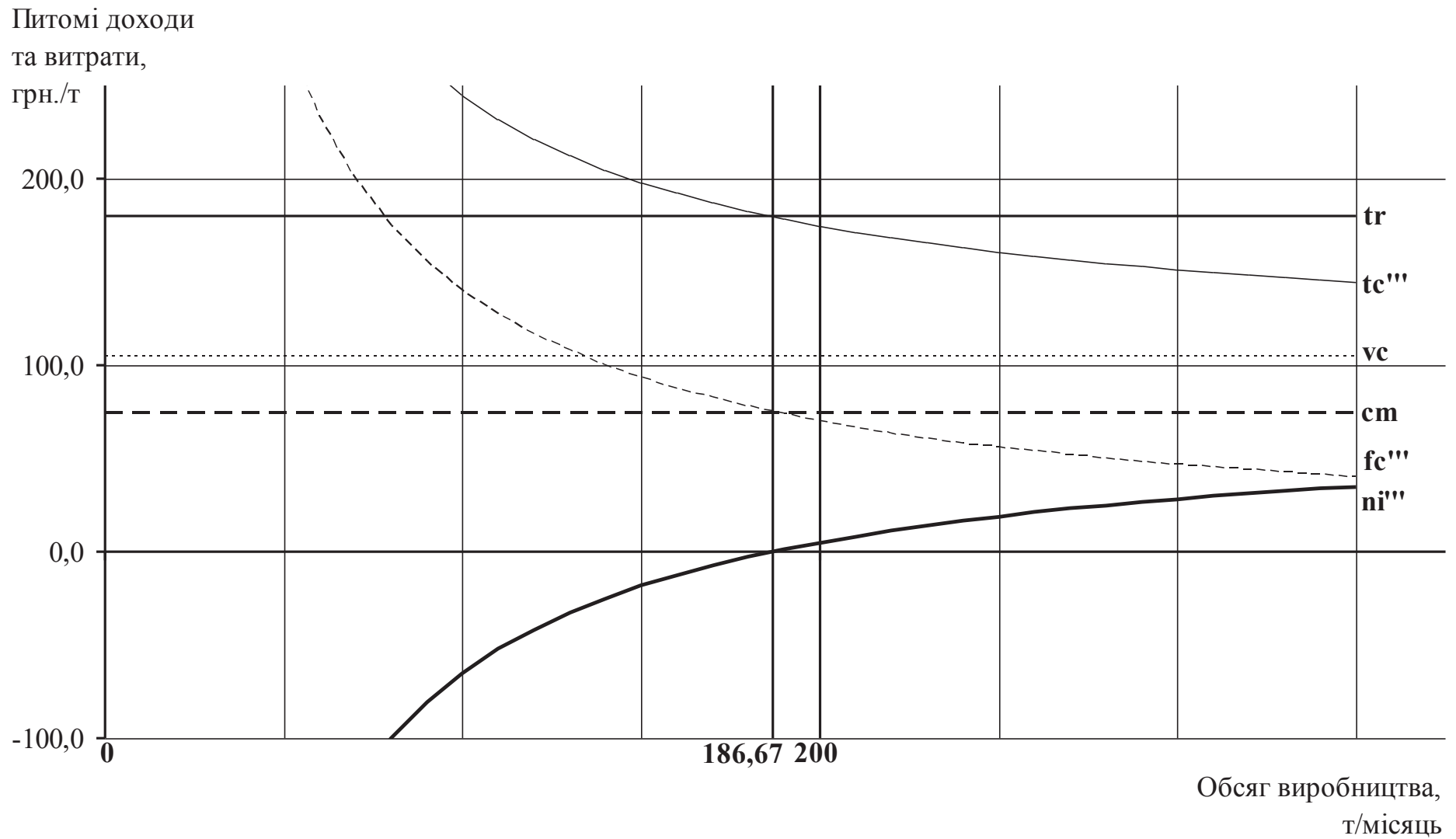


Рисунок 6.6. Графік беззбитковості після встановлення додаткового обладнання (питомі показники)

Розраховуємо обсяг виробництва, який відповідає точці беззбитковості, у відсотках до виробничої потужності підприємства

$$Q'''_{\text{VIP}}(\%_{\text{max}}) = Q'''_{\text{VIP}} / Q'''_{\text{max}} = 186,67 / 350 = 0,533 = 53,3 \%$$

Запас безпечності підприємства в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності становить

$$\%_S''' = (Q'''_{\text{факт}} - Q'''_{\text{VIP}}) / Q'''_{\text{факт}} = (200 - 186,67) / 200 = 0,067 = 6,7 \%$$

Перевірка

$$Q'''_{\text{VIP}}(\%_{\text{факт}}) + \%_S''' = 93,3 + 6,7 = 100 \%$$

Таким чином, в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності підприємства прийняття другої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 80 т за ціною, вищою за звичайну ціну на 10 %, з урахуванням встановлення необхідного додаткового обладнання призведе до суттєвого погіршення фінансових результатів підприємства в подальших періодах.

Доходи та витрати підприємства за два місяці (місяць, в якому має виконуватися додаткове замовлення, та місяць, наступний за ним), в разі відмови та в разі прийняття вказаної пропозиції, наведені в таблиці 6.5.

**Висновок:** як видно з таблиці 6.5, прийняття другої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 80 т за ціною, вищою за звичайну ціну на 10 %, з урахуванням встановлення необхідного додаткового обладнання призведе до зменшення прибутку за два місяці на 2 560 грн., і кожен подальший місяць буде збільшувати величину втраченого прибутку на 5 000 грн. Отже, в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності підприємства недоцільне прийняття цієї пропозиції.



Таблиця 6.5

Підсумкові фінансові результати діяльності підприємства  
на весь обсяг виробництва в подальших періодах часу  
в разі прийняття другої пропозиції щодо виробництва і реалізації  
додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 80 т  
за ціною, вищою за звичайну ціну на 10 %  
(з урахуванням встановлення додаткового обладнання)

Показники (на весь обсяг виробництва продукції)	Без додаткового обладнання, грн.			З додатковим обладнанням, грн.			Різниця за два місяці, грн.
	1-й місяць	2-й місяць	За два місяці	1-й місяць	2-й місяць	За два місяці	
Доход	36 000	36 000	72 000	51 840	36 000	87 840	+15 840
Собівартість продукції	30 000	30 000	60 000	43 400	35 000	78 400	+18 400
Змінні витрати	21 000	21 000	42 000	29 400	21 000	50 400	+8 400
Умовно-постійні витрати	9 000	9 000	18 000	14 000	14 000	28 000	+10 000
Маржинальний дохід	15 000	15 000	30 000	22 440	15 000	37 440	+7 440
Прибуток	6 000	6 000	12 000	8 440	1 000	9 440	- 2 560

*Загальний висновок за задачею:* в існуючих умовах виробничо-господарської діяльності підприємства доцільне прийняття першої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 20 т за ціною, нижчою за звичайну ціну на 20 %; прийняття другої пропозиції щодо виробництва і реалізації додаткового термінового одноразового замовлення обсягом 80 т за ціною, вищою за звичайну ціну на 10 %, з урахуванням необхідності встановлення додаткового обладнання є недоцільним.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
1. Загальні методичні вказівки.....	4
2. Рекомендована література.....	5
3. Робоча програма та методичні вказівки до тем дисципліни.....	7
4. Практичні заняття.....	20
5. Завдання та методичні вказівки до виконання контрольної роботи.....	20
6. Приклад вирішення задачі з управління прибутком підприємства.....	25

Підписано до друку 05.03.2014. Формат 60x84 1/16. Папір друк. Друк плоский.  
Облік.-вид. арк. 2,94. Умов. друк. арк. 2,90. Тираж 100 пр. Замовлення №

Національна металургійна академія України  
49600, Дніпропетровськ-5, пр. Гагаріна, 4

---

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ