

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет  
водного господарства та природокористування

Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

**06-01-031М**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

«Економічне управління підприємством»

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність» денної та заочної форм навчання

Рекомендовано  
науково-методичною радою  
з якості ННІЕМ  
Протокол №1 від 19.09.2022 р.

Рівне – 2022

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Економічне управління підприємством» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Стахів О. А. – Рівне : НУВГП, 2022. – 45 с.

Укладач: Стахів О. А., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Керівник освітньої програми: Кузнєцова Т. В., к.е.н., професор кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

ІД перевірки: 1012653272

© О. А. Стахів, 2022  
© НУВГП, 2022

## Зміст

ВСТУП	4
МЕТОДИ КОНТРОЛЮ	7
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	8
Тема 1. Концептуальні засади та загальна характеристика економічного управління підприємством	8
Тема 2. Технологія розв'язання завдань економічного управління підприємством	10
Тема 3. Система економічного управління підприємством	13
Тема 4. Економічний порядок підприємства та інструменти його наведення	15
Тема 5. Система бюджетного управління підприємством	19
Тема 6. Організація системи бюджетування на підприємстві	22
Тема 7. Формування операційних бюджетів та бюджету доходів і витрат	25
Тема 8. Інформаційне забезпечення бюджетного управління	28
Тема 9. Фінансова діагностика підприємства	30
Тема 10. Управління грошовими потоками та оборотним капіталом підприємства	35
Тема 11. Управління інвестиційним портфелем підприємства	40
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Економічне управління підприємством» орієнтована на засвоєння студентами теоретичних положень та вироблення практичних навичок пов'язаних з формуванням системи економічного управління підприємством, спрямованої на збалансований розподіл ресурсів для досягнення його стратегічних і тактичних цілей.

Метою дисципліни є формування у студентів знань про закономірності змін економічних параметрів діяльності підприємства, умінь і навичок застосування методів та інструментарію для обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень.

Курс навчальної дисципліни «Економічне управління підприємством» складається з двох модулів. До складу першого модуля входять теми, які висвітлюють задачі економічного управління за функціональними підсистемами управління підприємством, розкривають сутність понять «система», «економічний порядок», «економічна свобода», «бюджетування». Теми лекцій, які утворюють другий модуль, відображають специфіку управління грошовими потоками підприємства за результатами фінансової діагностики на засадах бюджетного управління.

Предметом дисципліни є: закономірності формування та підтримування економічних процесів на підприємстві, інструментарій підготовки управлінських рішень.

Завданнями дисципліни є вивчення системних характеристик економічного управління підприємством; оволодіння бюджетуванням як однією з найпоширеніших технологій економічного управління підприємством; набуття вмінь використовувати методи та інструменти фінансового менеджменту для формування та реалізації управлінських рішень

Використовуються такі методи викладання та технології: проблемна лекція, аналіз конкретних ситуацій (case study), обговорення, презентації, ситуаційні дослідження, навчальна дискусія та інші.

Після вивчення дисципліни студент повинен:

*знати:*

- принципи формування системи економічного управління на підприємстві;
- правила формування системи бюджетного управління й вимоги до наповнення її елементів;
- організацію і технологію бюджетного процесу на підприємстві;
- особливості управління чистим оборотним (робочим) капіталом;
- засоби формування інвестиційного портфеля підприємства та його оптимізації;

*уміти:*

- виконувати розрахунки ключових параметрів діяльності підприємства і виявляти закономірності його розвитку;
- економічно обґрунтовувати доцільність управлінських рішень стратегічного й оперативного характеру;
- складати операційні й фінансові бюджети підприємства та оцінювати їх виконання;
- аналізувати фінансовий стан підприємства, розробляти рішення щодо управління прибутком і грошовими потоками, формувати структуру капіталу;
- обґрунтовувати оптимальний інвестиційний портфель підприємства;
- розробляти й удосконалювати методичний інструментарій фінансової діагностики;
- розробляти систему бюджетування на підприємстві;
- формувати організаційний механізм економічного управління підприємством.

В результаті вивчення дисципліни здобувачі отримують наступні компетентності:

*Загальні:*

**ЗК 1.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК 2.** Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

**ЗК 6.** Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт

*Фахові (спеціальні):*

**СК 1.** Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

**СК 2.** Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності

**СК 3.** Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

**СК 4.** Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності

**СК 9.** Здатність і готовність здійснювати управління (спрямування) торговельно-посередницькими, ринковими та економічними процесами, а також процесами збору, аналізу та поширення інформації стосовно діяльності підприємства.

**СК 11.** Здатність і готовність здійснювати, в межах своєї професійної діяльності в обсязі посадових обов'язків, контроль здійснення певних економічних процесів та їх відповідності щодо місії, загальної стратегії та тактики управління підприємством.

**СК 12.** Здатність і готовність розробляти системи заходів для забезпечення

належного рівня комерційної, маркетингової, економічної та технологічної діяльності господарюючих суб'єктів та контролюючих органів.

*Програмними результатами навчання є наступні:*

**ПР02.** Визначати, аналізувати проблеми підприємницьких структур та інших галузей національної економіки, зокрема у водогосподарському комплексі, та розробляти заходи щодо їх вирішення.

**ПР03.** Вміти розробляти заходи матеріального і морального заохочення та застосовувати інші інструменти мотивування персоналу й партнерів для досягнення поставленої мети.

**ПР04.** Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

**ПР05.** Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією, виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

**ПР06.** Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

**ПР07.** Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

**ПР08.** Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

**ПР09.** Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

**ПР10.** Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

**ПР20.** Уміння оцінювати та обґрунтовувати застосування новітніх технологій в сфері управління підприємством.

**ПР22.** Володіння навичками оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Формування компетентностей із дисципліни «Економічне управління підприємством» сприяє набуттю таких соціальних навичок (*soft skills*), як здатність до комунікації, публічних виступів, системного і структурного мислення, відповідальності, оцінки ризиків та командної роботи, до комплексного вирішення проблеми, економічної компетентності тощо.

*Самостійна робота* здобувачів над курсом «Економічне управління підприємством» передбачає: підготовку до практичних занять, самостійне опрацювання питань і тем, які не виносяться на практичні заняття, підготовку до контрольних заходів, виконання індивідуального навчально-дослідного завдання, підготовку до екзамену.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями (контрольні запитання,

тести, задачі, вправи):

За кожною з тем навчальної дисципліни здобувач самостійно повинен вивчити матеріал базового рівня, перевірити ступінь його засвоєння через самоконтроль підготуватися до практичних занять, поточного контролю за темою або проміжного контролю у вигляді тестування за темами на платформі Moodle, змістового модуля, що забезпечить належний рівень підготовки до підсумкового контролю знань (екзамену).

Пропоновані методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи допоможуть Вам краще зорієнтуватися у вивченні нормативного матеріалу, зосередитись на базових категоріях, поняттях, моделях, зекономити час на пошук навчальної літератури.

Тематичний план та зміст представлені в силабусі навчальної дисципліни *Економічне управління підприємством 06-01-069S*.

## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролів є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, передбачені силабусом навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в рекомендованих літературних джерелах;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

За вчасне та якісне виконання завдань для самостійної роботи та опанування курсу, студент отримує такі обов'язкові бали:

- 60 балів поточне оцінювання;
- 20 балів – модуль 1;
- 20 балів – модуль 2.

Усього 100 балів.

Детальний розподіл балів за курсом розміщено у навчальній платформі Moodle

- Здобувачі можуть отримати додаткові бали за: виступ з доповіддю на студентській науковій конференції; участь у науковому конкурсі; публікацію тез доповіді; публікацію наукової статті.

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

## Тема 1. Концептуальні засади та загальна характеристика економічного управління підприємством

### *Контрольні запитання:*

1. З чим пов'язане виникнення економічного управління підприємством як самостійного наукового напрямку?
2. Які основні відмінності відрізняють економічне управління від звичайної економічної роботи на підприємстві?
3. Продемонструйте прояв зворотного зв'язку в системі планування діяльністю підприємства.
4. У чому полягає основний зміст функції регулювання?
5. Яку роль відіграє функція обліку у здійсненні контролю над діяльністю підприємства?
6. Яка з функцій менеджменту стосується всіх інших і у чому це проявляється?
7. Покажіть, яким чином функція мотивації може стати більш впливовою стосовно досягнення цілей діяльності підприємства?

### *Практичні завдання*

**Завдання 1.1.** Дайте приклади економічних показників, які є одночасно й фінансовими, а також таких, що не фінансовими (на прикладі субекта підприємництва – бази дослідження).

**Завдання 1.2.** Дайте характеристику показникам ЕВІТДА, EVA, MVA, CVA та визначіть особливості їх розрахунку на досліджуваному підприємстві.

### *Тести для самоконтролю знань:*

#### *Підприємство:*

- a) суб'єкт господарювання, створений для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної або іншої господарської діяльності;
- b) допоміжна виробнича ланка національної економіки;
- c) не впливає на національну економіку;
- d) основна соціальна ланка національної економіки;
- e) немає вірної відповіді.

#### *Економіка як об'єкт економічного управління:*



- а) господарська діяльність суспільства й сукупність відносин, що складаються в системі виробництва, розподілу, обміну та споживання продуктів;
- б) формування фінансових результатів;
- с) сукупність всіх коштів, предметів, речей, субстанцій матеріального і духовного світу, які використовуються людьми з метою забезпечення умов життя, задоволення потреб;
- д) система життєзабезпечення, відтворення життя, підтримки і поліпшення умов існування;
- е) всі відповіді вірні.

***Зворотний зв'язок:***

- а) інформація, що відображає ступінь досягнення системою цілей свого функціонування;
- б) порівняння факту з запланованими результатами та побудова контрольних індикаторів, що оцінюють ступінь їх реалізації;
- с) вид управлінської діяльності за призначенням та місцем у комплексі заходів досягненні цілей;
- д) система органів та методів впливу на діяльність підприємства для досягнення поставлених цілей;
- е) немає правильної відповіді.

***Управління підприємством (менеджмент):***

- а) система органів та методів впливу на діяльність підприємства для досягнення поставлених цілей;
- б) порівняння факту з запланованими результатами та побудова контрольних індикаторів, що оцінюють ступінь їх реалізації;
- с) вид управлінської діяльності за призначенням та місцем у комплексі заходів досягненні цілей;
- д) організація виконання, у тому числі мотивація його виконавців і виконання управлінського рішення;
- е) збір та аналіз інформації для вироблення та прийняття управлінського рішення.

***Економічне управління підприємством :***

- а) циклічно повторюваний процес системного, планомірно організованого впливу на елементи господарського механізму підприємства шляхом взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків для досягнення еталонно-інтегрального стану підприємства;
- б) управління оборотом підприємства з метою безперервного забезпечення його діяльності грошовими коштами;

- с) управління створенням і використанням фінансових ресурсів підприємства;
- д) управління діяльністю підприємства всіма існуючими методами;
- е) управління економікою суто адміністративними засобами.

## **Тема 2. Технологія розв'язання завдань економічного управління підприємством**

### ***Контрольні запитання:***

1. Назвіть визначальні риси технології економічної роботи в межах системи економічного управління підприємством.
2. Чим обумовлене виділення «встановлення цілей» як окремої функції економічного управління підприємством?
3. Які вимоги необхідно врахувати при побудові «дерева цілей» діяльності підприємства?
4. Назвіть риси, притаманні плануванню в умовах нестійкого й невизначеного середовища?
5. Які стратегії використовуються при визначенні ціни продукції, що вільно обертається на ринку збуту?
6. Як використовують цінову еластичність продукції при встановленні ціни на неї?
7. Чому «теорія ігор» отримує практичне запровадження при плануванні у невизначених умовах.
8. Поясніть, в яких умовах доцільно використовувати *MAXIMIN* та *MINIMAX* як критерій прийняття рішень.
9. У чому проявляється різноманітність тлумачення «контролю» та «контролінгу» як функції управління?
10. Наведіть приклади прийняття й оформлення регуляторних рішень при економічному управлінні підприємством.

### ***Практичні завдання***

**Завдання 2.1.** Підготуйте перелік простих і складних цілей, які можуть бути характерними для вітчизняних підприємств (різних за галузеву, організаційно-правовою формою, масштабами, економічним станом тощо), і розробіть рекомендації щодо наборів ключових показників (методику їх розрахунку та сутність), які відповідають вказаним цілям.

**Завдання 2.2.** Сформуйте систему ключових показників економічного управління підприємством, яке є об'єктом Вашого дослідження.

**Завдання 2.3.** За даними підприємства-об'єкта дослідження:

1. Побудувати модель цілеутворення підприємства (рис. 2.1).

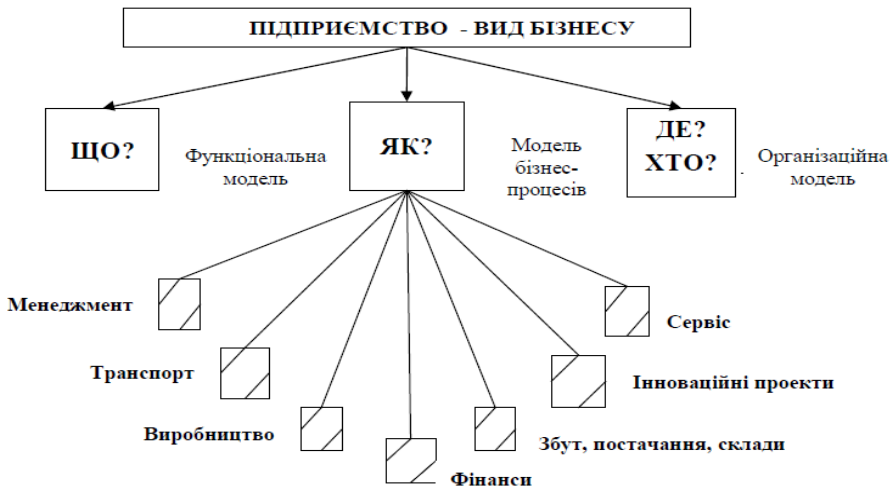


Рисунок 2.1 – Модель цілеутворення підприємства

2. Установити:

- бізнес-функції, які описують, *що* робить бізнес;
- бізнес-процеси, що описують, *як* підприємство виконує свої бізнес-функції;
- організаційну структуру, що визначає, *де* виконуються бізнес-функції і бізнес-процеси;
- фази, що визначають, *коли* (у якій послідовності) мають бути впроваджені ті або інші бізнес-функції;
- ролі, що визначають, *хто* виконує бізнес-процеси;
- правила, що визначають зв'язок між *що, як, де, коли і хто*.

3. Зробити висновки чому підприємство займається саме цим бізнесом та сподівається при цьому бути конкурентоздатним, які цілі для цього необхідно реалізувати.

**Завдання 2.4.** Наведіть приклади прийняття й оформлення регуляторних рішень в економічному управлінні підприємством.

**Тести для самоконтролю знань:**

**Технологія:**

- а) сукупність методів і процесів, які використовуються в будь-якій галузі діяльності;
- б) це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських

рішень;

- с) засоби збору, опрацювання та зберігання інформації;
- д) раціоналізація управлінського процесу шляхом виключення таких видів діяльності й операцій, які не є потрібними для досягнення запланованої мети;
- е) це сукупність формалізованих знань про виконання процесу.

***Ціль підприємства:***

- а) вираження реакції суб'єкта керівництва на зміну внутрішнього стану підприємства, або вплив зовнішнього середовища;
- б) можливість вибору управляючих впливів (рішень) з деякої множини припустимих альтернатив;
- с) наявність ресурсів, що забезпечують реалізацію управляючих впливів;
- д) це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень;
- е) всі відповіді вірні.

***«Дерево цілей»:***

- а) система представлення цілей підприємства у вигляді, подібному до повернутого коренем вгору дерева з безліччю гілок, розташованих ярусами, які символізують цілі: найбільш загальні цілі розташовуються на верхніх ярусах, а часткові та конкретні цілі – на нижніх;
- б) наявність ресурсів, що забезпечують реалізацію управляючих впливів;
- с) можливість вибору управляючих впливів (рішень) з деякої множини припустимих альтернатив;
- д) виникнення протиріч цілей підприємства через об'єктивне обмеження ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо), різні обрії дії цілей і розходження інтересів різних під-розділів підприємства;
- е) встановлення раціональних прийомів виконання операцій.

***Конфлікт цілей:***

- а) виникнення протиріч цілей підприємства через об'єктивне обмеження ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо), різні обрії дії цілей і розходження інтересів різних підрозділів підприємства;
- б) це суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями;
- с) зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що приводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони;
- д) ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони;
- е) розходження інтересів різних підрозділів підприємства.

**Виберіть найбільш повне визначення „рівня управління”:**

- a) всі ланки управління організацією;
- b) група відділів, які займають певну ступінь в управлінській ієрархії;
- c) частина організаційної структури управління, призначена для виконання визначеної функції;
- d) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або ряду функцій управління;
- e) службові повноваження.

### **Тема 3. Система економічного управління підприємством**

#### ***Контрольні запитання:***

1. Поясніть, чим принципово відрізняється економічне управління від традиційного ведення економічної роботи на підприємстві.
2. Які три методологічні підходи застосовуються при вирішенні питань економічного управління підприємством і чим це викликано?
3. Які основні завдання зі створення системи економічного управління підприємством покладено на функцію організації?
4. З якою метою в системі економічного управління здійснюються різноманітні форми централізації та децентралізації виконання функцій?
5. Ланкою між якими елементами всередині системи економічного управління підприємством відіграє функція регулювання?
6. Охарактеризуйте роль контролінгу в системі економічного управління підприємством
7. Яким чином підвищується заохочення працівників центрів відповідальності в економічному управлінні підприємством на відміну від відповідальності звичайних цехів та інших підрозділів?
8. Що становить предмет сучасної теорії прийняття рішень?

#### ***Практичні завдання***

**Завдання 3.1.** Проаналізувати документи, що регламентують діяльність підприємства, яке є об'єктом Вашого дослідження.

Необхідно розглянути такі питання:

- Регламентация діяльності підприємства та підрозділів.
- Стандарти підприємства.
- Внутрішня документація підприємства: розпорядливі, організаційні, кадрові, нормативно-методичні, правового забезпечення господарської діяльності підприємства, інформаційно-довідкові.

**Завдання 3.2.** Розробити систему показників оцінки діяльності підрозділів та положень щодо мотивації підрозділів, підприємства, яке є об'єктом Вашого дослідження.

**Завдання 3.3.** Охарактеризуйте основні складові загальної облікової

системи підприємства – об'єкта дослідження.

### ***Тести для самоконтролю знань:***

#### ***Системний підхід до економічного управління підприємством (ЕУП):***

- a) визначення всіх його елементів і порядку їх взаємодії для досягнення поставлених цілей;
- b) визначення всіх його елементів для досягнення поставлених цілей;
- c) визначення порядку взаємодії елементів для досягнення поставлених цілей;
- d) відображення цілеспрямованої взаємодії елементів у часовому просторі;
- e) всі відповіді вірні.

#### ***Процесний підхід до економічного управління підприємством:***

- a) відображення цілеспрямованої взаємодії елементів у часовому просторі;
- b) визначення всіх його елементів для досягнення поставлених цілей;
- c) визначення порядку взаємодії елементів для досягнення поставлених цілей;
- d) розподіл усього обсягу робіт з певної функції серед декількох підрозділів;
- e) зосередження виконання переважного обсягу робіт з певної функції саме у виробничих підрозділах.

#### ***Ситуативний підхід до економічного управління підприємством:***

- a) виокремлення певної частини підприємства у вигляді хоч системи, хоч процесу з метою розгляду у конкретних умовах;
- b) концентрація всього обсягу управлінських робіт за окремою функцією в одному функціональному підрозділі;
- c) концентрація всього обсягу управлінських робіт за окремою функцією у всіх функціональних підрозділах;
- d) розподіл усього обсягу робіт з певної функції серед декількох підрозділів;
- e) зосередження виконання переважного обсягу робіт з певної функції саме у виробничих підрозділах.

#### ***Централізована форма організації:***

- a) концентрація всього обсягу управлінських робіт за даною функцією в одному функціональному підрозділі;
- b) концентрація всього обсягу управлінських робіт за окремою функцією у всіх функціональних підрозділах;
- c) розподіл усього обсягу робіт з певної функції серед декількох

підрозділів;

д) зосередження виконання переважного обсягу робіт з певної функції саме у виробничих підрозділах;

е) виокремлення певної частини підприємства у вигляді хоч системи, хоч процесу з метою розгляду у конкретних умовах.

***Делегування повноважень в системі ЕУП означає:***

а) передачу повноважень особі (підрозділу), які беруть на себе відповідальність за виконання певних задач;

б) що будь-який підрозділ (або особа) нижчого рівня має декілька підрозділів вищого рівня, і перебуває в прямому підпорядкуванні;

с) встановлення завдання у вигляді вимог, правил, норм тощо;

д) зону автономної відповідальності підрозділу підприємства або індивідуальної відповідальності менеджера за свої дії в процесі виконання поставлених завдань;

е) немає правильної відповіді

**Тема 4. Економічний порядок підприємства та інструменти його наведення**

***Контрольні запитання:***

1. Перелічить найважливіші законодавчі акти України, що ззовні формують економічний порядок на підприємстві.

2. Наведіть приклади інструментів наведення (підтримки) економічного порядку усередині підприємства.

3. Які переваги надає метод нормативного планування, якщо норми і нормативи своєчасно корегуються й підтримуються в актуальному стані протягом певного періоду?

4. Назвіть причини, через які необхідно скорегувати планову норму або норматив вже протягом найближчого планового періоду?

5. У чому різниця між визначенням прибутку як економічної категорії та як показнику фінансової звітності підприємства?

6. Охарактеризуйте економічні категорії, що входять до складу маржинального доходу?

7. Чим обумовлена тенденція в розвитку сучасного менеджменту утворити нові синтетичні показники стану підприємства на кшталт його економічної стійкості, адаптації тощо?

***Практичні завдання***

**Завдання 4.1.** ТОВ «Айстра» шиє 5000\**l*,*i* виробів на місяць та продає їх за ціною 300 \* **1, j** грн./од.

Матеріальні витрати на одиницю виробу становить  $253 \cdot I, j$  грн., а постійні витрати підприємства становлять  $92,5 \cdot 1, i$  тис. грн.

Необхідно визначити:

- як зміниться прибуток, якщо ціна реалізації зміниться на  $(8 + j)\%$ ;
- на скільки одиниць продукції можна скоротити обсяг реалізації без втрати прибутку;
- як зміниться прибуток при  $(8 + j)\%$  збільшенні обсягу реалізації;
- запас фінансової міцності підприємства;
- ступінь впливу операційного важеля.

Коригування базового розрахункового завдання відбувається по передостанній і останній цифрах номеру за порядком студента в списку академічної групи ( $i$  - перша цифра номеру за порядком;  $j$  - друга цифра номеру за порядком).

**Завдання 4.2.** За результатами діяльності у звітному періоді підприємством було отримано наступні фінансові результати (тис. грн.):

- дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) –  $5902,2 \cdot (i + j)$  ;
- податок на додану вартість –  $60,6 \cdot (i + j)$ ;
- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), % –  $4780,4 \cdot (i + j)$ ;
- інші операційні доходи –  $57,3 \cdot (i + j)$ ;
- адміністративні витрати –  $94,4 \cdot (i + j)$ ;
- витрати на збут –  $14,9 \cdot (i + j)$  ;
- інші операційні витрати –  $76,0 \cdot (i + j)$ ;
- доходи від участі у капіталі –  $61,8 \cdot (i + j)$  ;
- втрати від участі у капіталі –  $42,9 \cdot (i + j)$  ;
- інші фінансові доходи –  $122,1 \cdot (i + j)$  ;
- фінансові витрати –  $78,5 \cdot (i + j)$  ;
- інші доходи –  $117,4 \cdot (i + j)$  ;
- інші витрати –  $57,1 \cdot (i + j)$  .

Необхідно визначити чистий прибуток підприємства за звітний період.

Механізм формування чистого прибутку підприємства згідно з Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку можна представити у вигляді рис. 4.1.

**Завдання 4.3.** Наведіть статті витрат у складі собівартості одиниці продукції досліджуваного підприємства та їх тип по відношенню до зміни обсягу діяльності.



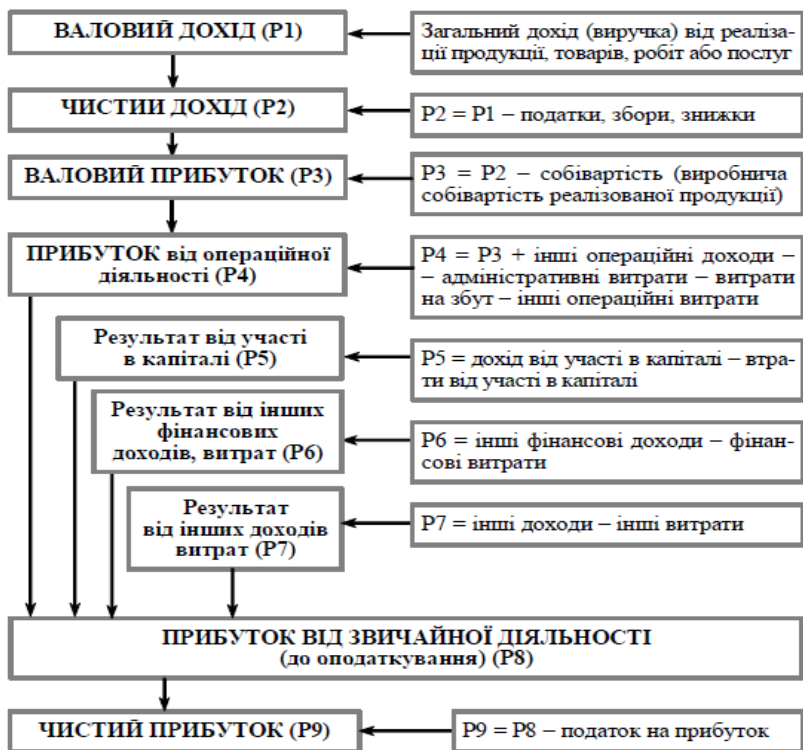


Рисунок 4.1 – Механізм формування чистого прибутку підприємства

### *Тести для самоконтролю знань:*

*Визначає поняття, види господарських товариств, види і організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, діяльності, а також права, обов'язки їх учасників і засновників:*

- Конституція України;
- Господарський кодекс України;
- Закон України «Про аудиторську діяльність»;
- Закон України «Про систему оподаткування»;
- Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»;

### *Економічний порядок:*

- це спосіб і механізми поєднання елементів і підсистем у цілісну систему й чітка послідовність дій для досягнення поставлених цілей;
- визначає технологію, режим, порядок проведення операцій

виробничого процесу, показники якості продукції та безпечні умови роботи;

- с) визначає порядок проведення окремих стадій технологічного процесу;
- д) порядок планового пуску, планової і аварійної зупинки процесу;
- е) оптимальні технологічні режими виробництва продукції, що випускається.

***Інструмент наведення (підтримки) економічного порядку:***

- а) будь-який захід, метод або засіб, що діють з метою формування умов для ефективної економічної роботи;
- б) оптимальні технологічні режими виробництва продукції, що випускається;
- с) визначає порядок проведення окремих стадій технологічного процесу;
- д) досягнення повної зайнятості (забезпечення роботою усіх бажаючих працездатних членів суспільства) ;
- е) стабільне економічне зростання (постійне забезпечення виробництва більшої кількості та кращої якості товарів і послуг, або, інакше кажучи, досягнення вищого рівня життя населення) ;

***Інструмент наведення (підтримки) економічного порядку:***

- а) будь-який захід, метод або засіб, що діють з метою формування умов для ефективної економічної роботи;
- б) стабільне економічне зростання (постійне забезпечення виробництва більшої кількості та кращої якості товарів і послуг, або, інакше кажучи, досягнення вищого рівня життя населення);
- с) забезпечення високої економічної ефективності національного виробництва;
- д) справедливий розподіл доходів;
- е) економічна свобода.

***Плановий норматив:***

- а) розрахункова величина співвідношення витрат різних видів ресурсів, застосовувана як припустима для планування в певному календарному періоді;
- б) мінімально припустима величина абсолютного видатку того або іншого виду ресурсу у розрахунку на одиницю продукції або роботи для даного планового періоду.
- с) середня величина витрат за 5 років;
- д) мінімальна величина за 5 років;
- е) індексована витрата ресурсів за минулий період.

**Тема 5. Система бюджетного управління підприємством**

### **Контрольні запитання:**

1. У чому полягає відмінність підходу до визначення бюджетування в іноземній та вітчизняній практиці?
2. Яке явище в економічній діяльності підприємства є ширшим за змістом – бюджетування чи планування?
3. Чим принципово повинен відрізнятися бюджет від звичайного плану?
4. Які риси відрізняють можливості виконавців бюджетів при бюджетуванні порівняно зі звичайним плануванням?
5. Чим обумовлена така різноманітність видів бюджетів як операційних, фінансових, доходів і витрат?
6. Чим фінансова структура підприємства відрізняється від його організаційної структури?
7. Від чого залежить тривалість бюджетного циклу?
8. Яку роль відіграє функція мотивації для підрозділів – виконавців бюджетів?
9. Риси якої організація ведення економічної роботи на підприємстві притаманні бюджетному управлінню – централізованого чи децентралізованого?

### **Практичні завдання**

**Завдання 5.1.** Підприємство «Дана» склало бюджет продаж основного виду продукції на перше півріччя наступного року у помісячному розрізі (одиниць): I –  $9000 \cdot (1+0,j)$ ; II –  $16000 \cdot (1+0,j)$ ; III –  $24000 \cdot (1+0,j)$ ; IV –  $19000 \cdot (1+0,j)$ ; V –  $22000 \cdot (1+0,j)$ ; VI –  $20000 \cdot (1+0,j)$ .

Запаси готової продукції на складі плануються і підтримуються у розмірі 25% обсягу реалізації наступного місяця, а сировини – 20% потреби наступного місяця. Норматив витрачання сировини на одиницю продукції – 10 кг, нормативна ціна сировини 5,0 грн за 1 кг, собівартість готової продукції – 250 грн за одиницю.

Необхідно скласти бюджети:

виробництва продукції;

потреби в основній сировині та вартості матеріальних витрат на виробництво;

придбання сировини;

вартості запасів готової продукції та сировини на початок і кінець першого кварталу.

**Завдання 5.2.** Фірма «Наталка» планує на найближчий час такі показники діяльності:

Обсяг реалізації товарів: у вересні –  $400 \cdot (1+0,j)$  , жовтні –  $600 \cdot (1+0,j)$  шт., листопаді –  $800 \cdot (1+0,j)$  шт., грудні –  $500 \cdot (1+0,j)$  шт. Середня ціна реалізації товару – 160 грн за одиницю. З досвіду відомо, що 60% вартості реалізованого товару оплачується покупцем у місяці реалізації, 30% – у наступному місяці, 8 – через два місяці, а 2% – не будуть оплачені взагалі (сумнівні борги).

Фірма купує товари по  $100 \cdot (1+0, j)$  грн за одиницю. Половину їх оплачує в поточному місяці, а решту – в наступному. Залишки товарів наприкінці місяця плануються на рівні 20 шт. плюс 10% від обсягу реалізації у наступному місяці. Планові витрати обігу щомісячно: змінні –  $10 \cdot (1+0, j)$  грн на одиницю товару; постійні –  $5000 \cdot (1+0, j)$  грн за місяць, з них амортизація необоротних активів –  $2400 \cdot (1+0, j)$  грн. У листопаді фірма планує продати повністю зношене обладнання за  $2000 \cdot (1+0, j)$  грн, погасити вексель на суму  $8000 \cdot (1+0, j)$  грн, податок на прибуток за жовтень та кредиторську заборгованість постачальникам за минулі періоди –  $15500 \cdot (1+0, j)$  грн.

Залишок коштів на 1 листопада планується у розмірі  $4000 \cdot (1+0, j)$  грн.

Необхідно виконати попередні розрахунки та скласти бюджет коштів на листопад.

**Завдання 5.3.** Описати різноманітність статусу підрозділів підприємства як центрів обліку, витрат, доходів тощо.

### ***Тести для самоконтролю знань:***

#### ***Бюджетування:***

а) технологія управління економічною сферою діяльності на підприємстві, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань в систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки і, за необхідності, корегування;

б) забезпечення наявним грошовим капіталом для використання в комерційних цілях;

с) розроблення планів або бізнес-планів підприємства;

д) прогнозування обсягу виробництва продукції;

е) всі відповіді вірні.

#### ***Бюджет:***

а) кошторисний план підприємства та його підрозділів, зокрема, центрів відповідальності, виражений, переважно, у кількісних фінансово-економічних показниках, що підлягає циклічному або поточному корегуванню в залежності від зміни об'єктивних умов його виконання;

б) це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності;

с) він характеризує модель підприємства в майбутньому;

д) кошторисний документ, що містить переважно кінцеві фінансові результати діяльності підрозділу, незалежно від його призначення;

е) кінцевий бюджет отримання прибутків або збитків, що підсумовує результати бюджетів операційного рівня і відображає операційну ефективність підприємства (або підрозділу) у вигляді фінансового результату.

### ***Операційний бюджет:***

- a) суто кошторисний документ, що містить економічні показники виконання планових завдань підрозділом підприємства у відповідності до змісту та призначення його діяльності;
- b) він характеризує модель підприємства в майбутньому;
- c) це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності;
- d) кошторисний документ, що містить переважно кінцеві фінансові результати діяльності підрозділу, незалежно від його призначення;
- e) кінцевий бюджет отримання прибутків або збитків, що підсумовує результати бюджетів операційного рівня і відображає операційну ефективність підприємства (або підрозділу) у вигляді фінансового результату.

### ***Фінансовий бюджет:***

- a) кошторисний документ, що містить переважно кінцеві фінансові результати діяльності підрозділу, незалежно від його призначення;
- b) він характеризує модель підприємства в майбутньому;
- c) суто кошторисний документ, що містить економічні показники виконання планових завдань підрозділом підприємства у відповідності до змісту та призначення його діяльності;
- d) він характеризує модель підприємства в минулому;
- e) це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності.

### ***Бюджет доходів і витрат:***

- a) кінцевий бюджет отримання прибутків або збитків, що підсумовує результати бюджетів операційного рівня і відображає операційну ефективність підприємства (або підрозділу) у вигляді фінансового результату;
- b) суто кошторисний документ, що містить економічні показники виконання планових завдань підрозділом підприємства у відповідності до змісту та призначення його діяльності;
- c) він характеризує модель підприємства в майбутньому;
- d) це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності;
- e) кошторисний документ, що містить переважно кінцеві фінансові результати діяльності підрозділу, незалежно від його призначення.

## **Тема 6. Організація системи бюджетування на підприємстві**

### ***Контрольні запитання:***

1. Поясніть, чому формування внутрішнього підприємницького середовища усередині підприємства є необхідною передумовою

бюджетування;

2. Чим повинен володіти підрозділ підприємства, що б стати структурною одиницею бізнесу (СБО)?
3. Що означає статус афілійованого підприємства?
4. Що означає статус орендного підприємства?
5. Яка сучасна тенденція перемагає – укріплення унітарності підприємства, або його господарської децентралізації, і чому?
6. Чий рівень господарської автономії вищий: центру прибутку, чи центру доходів, і чому?
7. Чим викликана необхідність визначення понять «вхідних» та «понесених витрат»?

### ***Практичні завдання***

**Завдання 6.1.** Наведіть приклади різного статусу господарської автономії декількох підрозділів підприємства.

**Завдання 6.2.** Підприємство «Марс» організовано 1 липня. При створенні у липні місяці підприємство отримало готівкою внески до статутного капіталу 300 тис. грн, з яких у цьому ж місяці закупило і оплатило основні засоби на суму 250 тис. грн. Заплановано такі обсяги продажів на наступні дев'ять місяців (фізичних одиниць):

VIII – 500	XI – 800,	II – 900,
IX – 600	XII – 900,	III – 800,
X – 700,	I – 900,	IV – 700.

Ціна за одиницю ( $100 \cdot (1,ij)$  грн) прийнята постійною на весь бюджетний період. Продаж планується здійснювати на умовах місячного кредитування. Запас готової продукції на кінець місяця повинен бути достатнім для виконання плану продажів наступного місяця.

Закупівлі сировини планується здійснювати в кредит терміном на один місяць. Необхідний запас сировини на кінець місяця повинен точно відповідати плановій потребі для виробництва у наступному місяці. Вартість сировини становить  $40 \cdot (1,ij)$  грн на од. продукції.

За розрахунками, витрати прямої праці складуть  $20 \cdot (1,ij)$  грн на одиницю готової продукції. Зарплата виплачується два рази на місяць: 50% у поточному місяці, а 50% – у наступному.

Виробничі накладні витрати передбачено у розмірі  $20000 \cdot (1,ij)$  грн щомісячно, з яких  $3000 \cdot (1,ij)$  грн припадає на амортизацію основних засобів. Невиробничі накладні витрати плануються на суму  $11000 \cdot (1,ij)$  грн за місяць, з яких  $1000 \cdot (1,ij)$  грн припадає на амортизаційні відрахування. Передбачається, що всі поточні виплати, крім спеціально застережених, здійснюються у тому місяці, коли понесені витрати.

Необхідно:

- 1) скласти бюджети на перші шість місяців роботи підприємства (липень-грудень):
  - запасів готової продукції у натуральному вимірнику;
  - запасів сировини у натуральному і грошовому вимірниках;
  - дебіторської заборгованості;
  - кредиторської заборгованості;
  - коштів;

### *Тести для самоконтролю знань*

#### ***Структурна бізнес-одиниця (СБО):***

- a) підрозділ підприємства зі своєю «ключовою компетенцією», що має власні позиції на ринку збуту своєї продукції;
- b) сегмент ринку, у якому структурна одиниця бізнесу проявляє власну «ключову компетенцію» і має гарантований збут своєї продукції;
- c) це організації, які на основі юридично відокремленого майна в межах своєї господарської компетенції безпосередньо здійснюють господарську діяльність і використання її результатів або управлінську діяльність в економіці;
- d) це організації, які на основі юридично відокремленого майна в межах своєї господарської компетенції безпосередньо здійснюють господарську діяльність;
- e) підприємство, що має власні позиції на ринку збуту своєї продукції.

#### ***Стратегічна зона господарювання (СЗГ):***

- a) сегмент ринку, у якому структурна одиниця бізнесу проявляє власну «ключову компетенцію» і має гарантований збут своєї продукції;
- b) це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу;
- c) підрозділ підприємства зі своєю «ключовою компетенцією», що має власні позиції на ринку збуту своєї продукції;
- d) це внутріфірмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання;
- e) незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань.

#### ***Інтрапренерство:***

- a) це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу;
- b) внутрішнє підприємництво усередині підприємства

с) це внутріфрмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання;

д) незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань;

е) напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків.

***Статус господарської автономії підрозділу:***

а) міра права підрозділу здійснювати власну діяльність і отримувати власні прибутки в межах підприємства, закріплена назвою типу даного підрозділу;

б) це внутріфрмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання;

с) незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань;

д) напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків;

е) відокремленість, самостійність, незалежність.

***Центр фінансової відповідальності (ЦФВ):***

а) це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу;

б) статус підрозділу підприємства, при якому він має економічну відповідальність за фінансові результати своєї діяльності, обчислені як різниця між отриманими доходами та здійсненими витратами;

с) це внутріфрмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання;

д) незалежні одна від одної сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань;

е) відокремленість, самостійність, незалежність окремого підрозділу.

**Тема 7. Формування операційних бюджетів та бюджету доходів і витрат**

***Контрольні запитання:***





Для досягнення очікуваного обсягу виробництва необхідні такі витрати загального характеру:

- змінні загальновиробничі  $153000*(1,ij)$ ;
- постійні загальновиробничі  $55000*(1,ij)$ ;
- адміністративні  $37000*(1,ij)$ ;
- комерційні  $38000*(1,ij)$ .

На підставі наведених даних необхідно скласти:

- 1) бюджет продажів;
- 2) бюджет виробництва;
- 1) бюджет витрачання основних матеріалів;
- 2) бюджет придбання основних матеріалів;
- 3) бюджет прямих витрат праці;
- 4) бюджет собівартості виготовленої продукції;
- 5) бюджет собівартості реалізованої продукції;
- 6) бюджетний звіт про прибутки і збитки.

### ***Тести для самоконтролю знань:***

#### ***При формуванні структури та форматів бюджетів:***

- a) повинні бути враховані також вимоги зовнішніх користувачів фінансово-економічної інформації підприємства, зокрема, податкових органів, які використовують котловий метод врахування собівартості;
- b) не повинні бути враховані вимоги зовнішніх користувачів фінансово-економічної інформації підприємства;
- c) повинні бути враховані також вимоги органів місцевого самоуправління;
- d) повинні бути враховані також вимоги населення;
- e) всі відповіді вірні;

#### ***За «котловим» методом враховуються:***

- a) всі витрати, що відносяться до реалізованої продукції, запасів готової продукції на складі та в незавершеному виробництві;
- b) всі витрати запасів готової продукції на складі та в незавершеному виробництві;
- c) всі витратив незавершеному виробництві;
- d) тільки прямі витрати;
- e) тільки постійні витрати.

#### ***Невиробничі накладні витрати***

- a) при «абзорпшен-костинг» взагалі не розподіляються на продукцію, а відразу списуються на рахунки прибутків і збитків;
- b) при «котловому» методі взагалі не розподіляються на продукцію, а відразу списуються на рахунки прибутків і збитків;

- с) при «директ-костингу» взагалі не розподіляються на продукцію, а відразу списуються на рахунки прибутків і збитків;
- д) при «стандарт-костинг» взагалі не розподіляються на продукцію, а відразу списуються на рахунки прибутків і збитків;
- е) при «абзорпшен-костинг» детально розподіляються на продукцію.

#### ***Метод «директ-костинг»***

- а) передбачає калькуляцію собівартості з виділенням прямих (змінних) виробничих витрат;
- б) враховуються всі витрати, що відносяться до реалізованої продукції, запасів готової продукції на складі;
- с) передбачає калькуляцію собівартості з виділенням непрямих (постійних) виробничих витрат;
- д) всі витрати відразу списуються на рахунки прибутків і збитків;
- е) відсутня правильна відповідь.

#### ***Бюджет доходів і витрат (БДВ):***

- а) формалізує взаємовідносини між підрозділами підприємства (центрами) фінансової відповідальності в ході забезпечення виконання ключових показників діяльності підприємства;
- б) Враховує виключно реалії бізнесу;
- с) плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, що потрібні для виконання виробничої програми бюджетного періоду;
- д) установлює співвідношення доходів і витрат підприємства на бюджетний період;
- е) це фінансовий документ, що забезпечує планування й управління довгостроковими капітальними інвестиціями підприємства.

## **Тема 8. Інформаційне забезпечення бюджетного управління**

### ***Контрольні запитання:***

1. Що характеризує інформація в системі бюджетування підприємства?
2. Чим відрізняються поняття інформаційного потоку і інформаційного каналу системи бюджетування підприємства?
3. У чому полягає потрійність національної системи обліку на підприємствах?
4. У чому полягає зіставність інформації, що використовується при бюджетуванні на підприємстві?
5. У чому сенс підтримки норм і нормативів у актуальному стані?
6. Яке значення має скорочення тривалості контрольного періоду в системі контролінгу при бюджетуванні на підприємстві?
7. Назвіть основні адресати інформаційного забезпечення бюджетного

процесу.

### ***Практичні завдання***

**Завдання 8.1.** Проаналізувати компоненти інформаційної системи підприємства. Схематично відобразити інформаційну систему підприємства – об'єкта дослідження.

**Завдання 8.2.** Встановити найвпливовіші ознаки в збалансованій системі показників підприємства.

**Завдання 8.3.** Визначити перелік можливих короткострокових цілей діяльності підприємства у розрізі чотирьох складових збалансованої системи показників.

**Завдання 8.4.** Розробити початковий проект стратегічної карти підприємства – об'єкта дослідження.

### ***Тести для самоперевірки знань:***

#### ***Інформація:***

- a) різні дані, показники та інші відомості, що сприймаються людиною або спеціальними пристроями як віддзеркалення фактів матеріального світу в процесі комунікації;
- b) це знання про особливий факт, подію або ситуацію;
- c) основа процесу управління, є предметом праці управлінських працівників, що представляє сукупність про стан керованої і керуючої систем, зовнішнього середовища;
- d) повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об'єкта, поточні події, розвиток системи;
- e) всі відповіді вірні.

#### ***Управлінська інформація на підприємстві:***

- a) сукупність даних, використовуваних при плануванні, бюджетуванні, обліку, контролі та регулюванні всіх процесів, що відбуваються на підприємстві;
- b) це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя країни;
- c) це публічно оголошувана, друкована та аудіовізуальна інформація;
- d) це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування;
- e) всі відповіді вірні.

### ***Облікова політика***

- a) сукупність способів, методичних підходів ведення внутрішнього господарського, управлінського, фінансового та бухгалтерського обліку відповідно до особливостей його господарської діяльності, що застосовуються підприємством на постійній основі впродовж певного періоду;
- b) сукупність способів, методичних підходів ведення управлінського обліку;
- c) сукупність методичних підходів ведення бухгалтерського обліку;
- d) сукупність способів ведення внутрішнього бухгалтерського обліку;
- e) сукупність методичних підходів ведення внутрішнього фінансового обліку.

### ***Національна облікова система:***

- a) включає національний план рахунків, податкове законодавство і систему стандартів щодо здійснення обліку й звітності підприємств;
- b) це державно-правова форма організації валютних відносин країни, яка регламентована національним законодавством;
- c) характерна виробнича база плану рахунків;
- d) це державно-правова форма організації виробничих відносин країни, яка регламентована національним законодавством;
- e) включає управлінський, фінансовий та податковий облік.

### ***Тривалість циклу бюджетного управління:***

- a) календарний період від початку складання до виконання певного бюджету. ;
- b) це проміжок часу від моменту запуску сировини, матеріалів, напівфабрикатів у виробництво до повного виготовлення та відвантаження на склад готової продукції;
- c) це проміжок часу від моменту запуску сировини до до виконання певного бюджету;
- d) час, протягом якого грошові кошти вилучені з обороту;
- e) час, протягом якого грошові кошти знаходяться в обороті.

### ***Інформаційний потік в системі бюджетування підприємства:***

- a) фізичне переміщення інформації між учасниками бюджетного процесу як при його розробленні, так і при виконанні;
- b) це потік сполучень між системою та зовнішнім середовищем, які циркулюють в фінансовій системі й є необхідними для управління та контролю за виконанням операцій;
- c) сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються в певному часовому інтервалі в процесі застосування до них різних операцій;
- d) сукупність інформації, яка розглядається в певному часовому інтервалі в процесі застосування до них різних операцій;

е) всі відповіді вірні.

## **Тема 9. Фінансова діагностика підприємства**

### ***Контрольні запитання:***

1. На встановлення яких проблем, перш за все, націлена фінансова діагностика підприємства?
2. Чим відрізняється фінансовий та економічний аналіз підприємства?
3. Що є базою проведення фінансової діагностики підприємства?
4. Чим по суті є горизонтальний аналіз звітних показників підприємства?
5. Для чого проводиться вертикальний аналіз звітних показників підприємства?
6. Чим обумовлені широке розповсюдження і відносна простота коефіцієнтного аналізу фінансового стану підприємства?
7. У чому полягає основний недолік коефіцієнтного аналізу фінансового стану підприємства?
8. Чим викликана поява рейтингових оцінювань підприємств?
9. Що корисніше для власника підприємства – висока рентабельність активів, чи продажів продукції?
10. Наведіть випадки, коли висока ліквідність підприємства стає найголовнішим показником його фінансового стану.

### ***Практичні завдання***

**Завдання 9.1.** На основі даних звітності підприємства – об'єкта дослідження, необхідно:

- ✓ провести горизонтальний та вертикальний аналіз звіту про фінансові результати (табл. 9.1, 9.2);
- ✓ зробити висновки щодо змін у звітах;
- ✓ розробити рекомендації щодо поліпшення поточного стану підприємства.

**Завдання 9.2.** Оцінити ступінь ліквідності балансу та розрахувати відповідні показники на рівні підприємства на початок та кінець року. Зробити відповідні висновки.

**Завдання 9.3.** Розрахувати показники, які характеризують фінансову стійкість підприємства за даними звітності об'єкта дослідження. Розрахунки здійснити на початок та кінець року (або більших періодів)

**Завдання 9.4.** Визначити тип фінансової стійкості підприємства за даними звітності підприємства-об'єкта дослідження. Результати розрахунків представити в таблиці

## *Тести для самоконтролю знань*

### *Фінансова діагностика*

- a) комплекс методів кількісно-якісного визначення фінансового стану підприємства;
- b) порівняння показників звітності попереднього і звітного періодів з постатейним співставленням звітів та визначенням абсолютних та відносних відхилень показників;
- c) оцінювання стану виконання фінансових показників операційної діяльності підприємства, або його підрозділів.
- d) оцінювання міри залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів;
- e) оцінювання ступеню ділової активності підприємства за рахунок наявних активів;

Таблиця 9.1

## Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати

Показник	Попередній рік	Наступний рік	Абсолютна зміна, тис. грн.	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)				
<b>Валовий: прибуток</b>				
збиток				
Інші операційні доходи				
Адміністративні витрати				
<b>Витрати на збут</b>				
Інші операційні витрати				
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>				
збиток				
<b>Дохід від участі в капіталі</b>				
Інші фінансові доходи				
Інші доходи				
Фінансові витрати				
Втрати від участі в капіталі				
Інші витрати				
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>				
збиток				
Витрати (дохід) з податку на прибуток				
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування				
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>				
збиток				
<b>III. Елементи операційних витрат</b>				
Матеріальні витрати				
Витрати на оплату праці				
Відрахування на соціальні заходи				
Амортизація				
Інші операційні витрати				
Разом				



Таблиця 9.2

## Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати

Показник	Попередній рік	Наступний рік	Структура, %		Абсолютна зміна, %
			Попередній рік	Наступний рік	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100				
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)					
<b>Валовий: прибуток</b>					
збиток					
Інші операційні доходи					
Адміністративні витрати					
Витрати на збут					
Інші операційні витрати					
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>					
збиток					
Дохід від участі в капіталі					
Інші фінансові доходи					
Інші доходи					
Фінансові витрати					
Втрати від участі в капіталі					
Інші витрати					
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>					
збиток					
Витрати (дохід) з податку на прибуток					
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування					
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>					
збиток					

III. Елементи операційних витрат					
Матеріальні витрати					
Витрати на оплату праці					
Відрахування на соціальні заходи					
Амортизація					
Інші операційні витрати					
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>100</b>			

### ***Фінансовий стан підприємства***

- a) якісна міра на шкалі позитивно-негативної оцінки сукупності фінансових показників підприємства;
- b) здатність суб'єкта економічної діяльності погашати свої довготермінові зобов'язання;
- c) можливість швидкого переведення активу в готівку без істотної втрати його вартості;
- d) здатність позичальника своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами своїх зобов'язань;
- e) всі відповіді вірні.

### ***Фінансові показники***

- a) показники, що відображають вартісні відносини активів та учасників діяльності усередині підприємства в процесі створення і обміну його продукції та інших активів у зовнішньому середовищі;
- b) характеризують кількісно і якісно сукупність створених у суспільному виробництві споживчих вартостей;
- c) число елементів сукупності з однаковими варіантами, у вигляді абсолютних або відносних величин, які визначають значимість того чи іншого значення ознаки;
- d) є спостережуваним значенням змінної;
- e) величини, які характеризують матеріально-виробничу базу підприємств, використання знарядь і предметів праці, організацію виробництва, затрати на виробництво продукції.

### ***Горизонтальний аналіз***

- a) полягає в порівнянні показників звітності попереднього і звітного періодів з постатейним співставленням звітів та визначенням абсолютних та відносних відхилень показників;
- b) полягає в тому, що узагальнюючий звітний показник (наприклад, підсумок балансу активу або пасиву, обсяг реалізованої продукції, витрат тощо) приймається за 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%);
- c) визначення абсолютних та відносних відхилень показників;

д) оцінювання ступеню ділової активності підприємства за рахунок наявних активів;

е) комплекс методів кількісно-якісного оцінювання фінансової діяльності підприємства;

### ***Вертикальний аналіз***

а) полягає в тому, що узагальнюючий звітний показник (наприклад, підсумок балансу активу або пасиву, обсяг реалізованої продукції, витрат тощо) приймається за 100%, а кожна його складова обчислюється як питома вага (частка від 100%);

б) визначення абсолютних та відносних відхилень показників;

с) оцінювання ступеню ділової активності підприємства за рахунок наявних активів;

д) комплекс методів кількісно-якісного оцінювання фінансової діяльності підприємства;

е) оцінювання спроможності підприємства перетворити активи на грошові кошти швидко і без втрат ринкової вартості;

## **Тема 10. Управління грошовими потоками та оборотним капіталом підприємства**

### ***Контрольні запитання:***

1. З якою асоціацією пов'язаний термін «потік» стосовно надходжень і сплати грошових коштів підприємством?

2. Які основні три сфери діяльності підприємств найбільш причетні до його грошових потоків?

3. Які властивості грошових потоків підприємства Ви вважаєте найголовнішими?

4. Які характеристики грошового забезпечують наявність позитивного залишку коштів на рахунках підприємства?

5. Які риси грошового потоку створюють нестачу коштів для здійснення необхідних виплат?

6. Назвіть деякі способи отримання необхідної для здійснення господарської діяльності сировини при відсутності коштів на рахунках підприємства.

7. Назвіть деякі способи сприяння посиленню вхідного грошового потоку підприємства?

8. Охарактеризуйте основні етапи управління оборотним капіталом підприємства.

9. Чим обумовлене підрозділ суми потрібних оборотних активів на постійну і змінну частини?

10. У чому полягає завдання з балансування фінансування оборотних активів підприємства?

### Практичні завдання

**Завдання 10.1.** Використовуючи вихідні дані наведені в табл. 10.1, необхідно провести оцінку запасів, навести порівняльну характеристику собівартості реалізованих товарів та залишків, використовуючи кожний із зазначених методів.

Оцінка передбачає, що було реалізовано:

40\*0,333\**i* виробів по 1,35 тис.грн./шт;

100\*0,333\**i* виробів – по 1,44 тис.грн/шт.;

110\*0,333\**i* виробів по 1,52 тис.грн/шт.

Таблиця 10.1

#### Вихідні дані до розрахунків

Дата	Категорія запасів	Кількість	Ціна	Вартість
01.01.	Початкові ТМЗ	40 * <i>i</i>	1,35 * <i>j</i>	
03.01.	Покупка ТМЗ	150 * <i>i</i>	1,44 * <i>j</i>	
15.01.	Покупка ТМЗ	140 * <i>i</i>	1,52 * <i>j</i>	
18.01.	Продаж товарів	250 * <i>i</i>		
22.01.	Покупка ТМЗ	30 * <i>i</i>	1,56 * <i>j</i>	
31.01.	Кінцеві запаси			

Коригування базового розрахункового завдання відбувається по передостанній і останній цифрах номеру за порядком студента в списку академічної групи (*i* - перша цифра номеру за порядком; *j* - друга цифра номеру за порядком).

Порівняльну характеристику використання методів обліку МТЗ доцільно представити у вигляді табл. 10.2.

Таблиця 10.2

#### Порівняльна характеристика використання методів обліку МТЗ

Метод	Собівартість реалізованих ТМЗ	Собівартість залишків ТМЗ
Специфічної ідентифікації		
Середньоївартості		
FIFO		
LIFO		

**Завдання 10.2.** Підприємство «Забава» випускає новий вид дитячих

іграшок. Свою продукцію воно продає оптовим покупцям і має річний оборот  $600 \cdot (1,ij)$  тис. грн. Комплект іграшок коштує  $36 \cdot (1,ij)$  грн, змінні витрати –  $18 \cdot (1,ij)$  грн, постійні –  $6 \cdot (1,ij)$  грн на комплект. Від реалізації кожного комплекту іграшок підприємство має  $12 \cdot (1,ij)$  грн прибутку.

Витрати на капітал оцінюються в  $15 \cdot (1,ij)\%$ .

Середній період погашення дебіторської заборгованості становить 30 днів.

Підприємство бажає збільшити обсяг продажів, вважаючи, що цього можна досягти, якщо запропонувати більші терміни кредитування клієнтів.

Можливі три варіанти рішення:

Варіант рішення	1-й	2-й	3-й
Збільшення терміну кредитування, дн.	10	20	30
Збільшення обсягу продажів, тис. грн.	$30 \cdot (1,ij)$	$45 \cdot (1,ij)$	$50 \cdot (1,ij)$

Необхідно визначити, який з наведених варіантів кращий для підприємства.

Результати розрахунків потрібно звести в таблицю 10.3.

Таблиця 10.3

Вибір варіанту кредитування дебіторів

Показник	Варіант рішення		
	1-й	2-й	3-й
1. Збільшення терміну кредитування, дн.			
2. Збільшення обсягу продаж, тис. грн			
3. Збільшення маржинального доходу, тис. грн (додатковий обсяг продаж *КМД)			
4. Обсяг дебіторської заборгованості покупців (одноденний оборот з реалізації * тривалість кредиту покупцям), грн			
5. Приріст дебіторської заборгованості (ряд. 4 – нормальний рівень дебіторської заборгованості), грн			
6. Витрати на додаткові інвестиції в оборотний капітал (ряд. 5 $\cdot (1,ij)\%$ ). грн			
7. Чистий приріст прибутку, грн (ряд. 3 – ряд. 6)			

**Завдання 10.3.** За оцінками ТзОВ «Сезон» протягом року буде продана наступна кількість продукції (помісячно), одиниць:

Січень	$160 \cdot 1,0j$	Липень	$180 \cdot 1,0j$
Лютий	$120 \cdot 1,0j$	Серпень	$190 \cdot 1,0j$

Березень	80*1,0j	Вересень	210*1,0j
Квітень	100*1,0j	Жовтень	170*1,0j
Травень	120*1,0j	Листопад	150*1,0j
Червень	180*1,0j	Грудень	155*1,0j

Аналіз доходів компанії показує, що 10% виручки від продажу здійснюється в момент купівлі, 50% клієнтів здійснюють оплату в наступному місяці, 30% оплатять покупку на два місяці пізніше, а решта – протягом третього місяця. Кожна одиниця продукції коштує 400\* 1,0j грн.

Підготуйте прогноз потоку грошових коштів на липень-грудень.

**Завдання 10.4.** Фінансового директора ТзОВ «Мрія» турбує зростання витрат на закупівлю матеріалів. Він хоче пропрацювати модель, яка дозволить точно співвідносити оплату матеріалів з управлінням запасами готових товарів. Він надав наступну інформацію та просить розрахувати яку суму йому потрібно заплатити в липні. Ціна сировини 500 грн за одиницю, він оплачує 30% в момент купівлі, а решту – суму через місяць після покупки.

Таблиця 10.4

**Рух ресурсів ТзОВ «Мрія»**

Показники	травень	червень	липень
Запаси на початок періоду, од	300*1,0j	450*1,0j	360*1,0j
Запаси на кінець періоду, од	450*1,0j	360*1,0j	540*1,0j
Використано у виробництві, од	1200*1,0j	1350*1,0j	1260*1,0j

Крім методу поступлення та виплат, коротко опишіть ще два способи, якими можна представити прогноз потоку грошових коштів.

**Тести для самоконтролю знань:**

**Політика управління оборотними активами**

- компромiс між) забезпечення платоспроможності та забезпечення прийнятнього обсягу, структури і рентабельності активів;
- підсилення адаптивності і конкурентоспроможності підприємства;
- оперативне управління виробничими процесами;
- вироблення управлінських рішень в реальному часі;
- ранжування активів.

**Мета управління оборотним капіталом**

- зводиться до того, що б обсяг капіталу був найменшим за умови задоволення потреб підприємства у здійсненні своєї господарської діяльності;
- тільки забезпечення платоспроможності;
- тільки забезпечення рентабельності активів;
- тільки забезпечення прийнятнього обсягу активів;
- не має правильної відповіді.

**Грошовий потік з операційної діяльності**

а) формується надходженнями і виплатами грошових коштів, які пов'язані виключно зі здійсненням підприємством своєї операційної діяльності згідно зі своїм статутом і укладеними договорами та контрактам;

б) забезпечення рівності суми залишку грошових коштів на початок і кінець певного періоду;

с) формується надходженнями і виплатами грошових коштів, пов'язаних із залученням та обслуговуванням додаткового акціонерного або пайового капіталу;

д) сплата в грошовій формі дивідендів і відсотків по вкладах власників і деяких інших операцій зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства;

е) взаємодія вхідного та вихідного грошових потоків.

### ***Грошовий потік з фінансової діяльності***

а) формується надходженнями і виплатами грошових коштів, пов'язаних із залученням та обслуговуванням додаткового акціонерного або пайового капіталу, довгострокових і короткострокових кредитів і позик, сплатою в грошовій формі дивідендів і відсотків по вкладах власників і деяких інших операцій зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства;

б) забезпечення рівності суми залишку грошових коштів на початок і кінець певного періоду;

с) формується надходженнями і виплатами грошових коштів, які пов'язані виключно зі здійсненням підприємством своєї операційної діяльності згідно зі своїм статутом і укладеними договорами та контрактам;

д) забезпечення рівності суми залишку грошових коштів на початок і кінець певного періоду;

е) управління грошовими потоками, що виникають в операційній, фінансовій та інвестиційній сфері, за загальними цільовими установками.

### ***Грошовий потік з інвестиційної діяльності***

а) формується платежами і надходженнями грошових коштів, що пов'язано зі здійсненням фінансового інвестування, продажем вибулих основних засобів і нематеріальних активів, ротацією довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля й іншими аналогічними грошовими розрахунками, що обслуговують інвестиційну діяльність підприємства;

б) формується надходженнями і виплатами грошових коштів, пов'язаних із залученням та обслуговуванням додаткового акціонерного або пайового капіталу, довгострокових і короткострокових кредитів і позик, сплатою в грошовій формі дивідендів і відсотків по вкладах власників і деяких інших операцій зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства;

с) забезпечення рівності суми залишку грошових коштів на початок і кінець певного періоду;

д) формується надходженнями і виплатами грошових коштів, які пов'язані виключно зі здійсненням підприємством своєї операційної діяльності згідно зі своїм статутом і укладеними договорами та контрактам;

е) забезпечення рівності суми залишку грошових коштів на початок і кінець певного періоду.

## Тема 11. Управління інвестиційним портфелем підприємства

### Контрольні запитання:

1. Назвіть основні задачі або сфери здійснення інвестиційної діяльності на підприємстві.
2. Чим принципово відрізняються задачі управління інвестиційним портфелем для підприємства і для фінансового інвестора?
3. На яких основних принципах базується формування інвестиційного портфелю підприємства?
4. Які показники ефективності інвестиційних проектів є абсолютними, а які – відносними?
5. Чим обумовлена потреба дисконтування, тобто приведення майбутніх результатів до теперішньої вартості?
6. Чим відрізняються вимоги до підприємства – об'єкта інвестування з боку банку і небанківського фінансового інвестора?
7. У чому, на Ваш погляд, може проявитися привабливість українських підприємств для зарубіжних інвесторів?

### Практичні завдання

**Завдання 11.1.** ТЗОВ «Літо» вирішує, чи впроваджувати випуск нової продукції. Початкові витрати на нову продукцію складають 18 млн. грн. Прогнози можливих річних грошових потоків та їх ймовірності наведені нижче.

Сценарії	Ймовірність	Грошові потоки, млн.грн		
		1 рік	2 рік	3 рік
Оптимістичний	0,2*1,0j	10	12	9
Можливий	0,5*1,0j	7	8	7,6
Песимістичний	1-0,7*1,0j	6,4	7,2	6,2

**Завдання 11.2.** Підприємство проводить оцінку п'яти взаємовиключних проектів. Аналітиками підготовлена відповідна інформація.

Проект	1	2	3	4	5
ЧПВ, млн.грн	8	10	6	12	14
Термін реалізації, років	4	3	6	7	4
Початкові інвестиції, млн.грн	20*1,0j	24*1,0j	16*1,0j	26*1,0j	40*1,0j

Передбачається, що всі проекти є подільними. Кожен проект можна



реалізувати тільки один раз. Який з проектів потрібно вибрати?

**Завдання 11.3.** Максимальна сума капіталу для інвестицій компанії «Веста» становить 1400\*1,0j тис.грн. Було виявлено п'ять проектів з однаковим ступенем ризику. Був виконаний перший етап в розрахунках їх ЧПВ. Інформація наведена нижче.

Проекти неможливо відкласти, всі проекти подільні, і повторення одного і того ж проекту не дозволяється.

Необхідно розрахувати індекс рентабельності для кожного проекту та визначити оптимальну комбінацію проектів для максимізації ЧТВ.

Назвіть основні обмеження та застосування очікуваних значень при аналізі інвестиційний проектів.

Проект	Початкові витрати, тис.грн	ЧПВ, тис.грн
1	387	156*1,0j
2	312*1,0j	130
3	520	200*1,0j
4	208*1,0j	108
5	1037	325*1,0j

### ***Тести для самоконтролю знань***

#### ***Інвестиційний портфель підприємства***

а) сформована відповідно до певних цілей інвестора сукупність об'єктів інвестування, яка розглядається як цілісний об'єкт управління;

б) позитивна різниця між вартісною оцінкою результатів, очікуваних від запровадження проекту, і вартісною оцінкою витрат його здійснення впродовж запланованого періоду;

с) можливий обсяг розподілу виробленої і реалізованої продукції (робіт) у плановому періоді;

д) це кількість продукції в асортименті, яка повинна бути вироблена у визначений термін і реалізована покупцям на підставі угод;

е) це певним чином підібрана сукупність різних видів цінних паперів, придбаних інвестором з метою отримання доходу, яка відповідає певним вимогам щодо допустимих розмірів ризику та доходу.

#### ***Управління інвестиційним портфелем підприємства***

а) сукупність дій з планування, залучення та ефективного використання фінансових ресурсів для формування і запровадження інвестиційних проектів з метою розвитку підприємства;

б) оперативне управління виробничими процесами;

с) вироблення управлінських рішень в реальному часі;

д) ранжування активів;

- е) підсилення адаптивності і конкурентоспроможності підприємства.

***Основне завдання портфельного інвестування***

- а) створення таких умов, які б забезпечили даному інвестиційному портфелю такий рівень ефективності використання фінансових ресурсів, який не міг бути досягнутий при розміщенні коштів в окремо взяті об'єкти;
- б) оперативне управління виробничими процесами;
- с) вироблення управлінських рішень в реальному часі;
- д) ранжування активів;
- е) інтеграція всіх економічних процесів на підприємстві,

***Основні фінансові критерії управління інвестиційним портфелем підприємства:***

- а) доходність інвестицій, мінімізація інвестиційних ризиків, приріст капіталу та ліквідність інвестованих коштів;
- б) сукупність замовлень на виробництво продукції, виконання робіт і надання послуг, які має підприємство на певну дату;
- с) це певним чином підібрана сукупність різних видів цінних паперів, придбаних інвестором з метою отримання доходу, яка відповідає певним вимогам щодо допустимих розмірів ризику та доходу;
- д) сприяння тій або іншій соціально значущій проблемі;
- е) позитивні зміни умов природного середовища (довкілля), кількості та якості природних ресурсів.

***Економічний ефект:***

- а) показник доцільності інвестиційного проекту, що відображає позитивну різницю між вартісною оцінкою результатів, очікуваних від запровадження проекту, і вартісною оцінкою витрат його здійснення впродовж запланованого періоду.
- б) доходність інвестицій, мінімізація інвестиційних ризиків, приріст капіталу та ліквідність інвестованих коштів.
- с) це кількість продукції в асортименті, яка повинна бути вироблена у визначений термін і реалізована покупцям на підставі угод.
- д) оцінка впливу інвестицій на поліпшення рівня і якості життя людини.
- е) результат сприяння тій або іншій **соціально** значущій проблемі,

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. РВВ ПДАУ, 2021. 300 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10970/1/82.pdf>
2. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 440 с.
3. Близнюк Оксана, Сіфурова Альона. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 1 URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/1650/6565656751>
4. Васківська К. В, Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/30.pdf>
5. Величко В. В. Конспект лекцій з дисципліни «Економічне управління підприємством» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 051 – Економіка). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 41 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/158566932.pdf>
6. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств: навч. посіб.-Київ:Кондор,2007. 180 с.
7. Економічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 051 «Економіка» / уклад. Л. С. Ларка. Харків : НТУ «ХП», 2017. 84 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35264/1/prohramy\\_2017\\_Ekonomichne\\_upravlinnia\\_pidpriemstvom.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35264/1/prohramy_2017_Ekonomichne_upravlinnia_pidpriemstvom.pdf)
8. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. Київ : КНЕУ, 2011. 328 с. URL: [https://kneu.edu.ua/get\\_file.pdf](https://kneu.edu.ua/get_file.pdf)
9. Калужна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2(20). С. 51–54. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/45700>.
10. Клименко О. В. Інформаційні системи і технології в обліку : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 320 с.
11. Економічне управління підприємство : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. Старобільськ : Вид-во ДЗ «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/2493>
12. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : навч. посіб. / Костенко Т. Д., Підгора Є. О., Рижиков В. С., Панков В. А. Київ : ЦНЛ, 2005. 400 с.

13. Ладунка І. С., Рибалка Т. М. Особливості економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 562–565. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-13/20-stati-13/1502-ladunka-i-s-ribalka-t-m>.
14. Лігоненко Л. О. Концептуальні засади економічного управління підприємством. *ВІСНИК КНТЕУ*. 2013. № 3. С. 5–17.
15. Лігоненко Л. О., Харчук Т. В. Економічне управління: еволюція поглядів та авторська концепція. *Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2013. № 1(6). С. 188–197.
16. Майборода О. С., Майборода О. В. Реплюк О. В. Напрями управління грошовими потоками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск # 10. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/53.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/53.pdf)
17. Мельничук Л. С. Економічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL: <http://economy.chdu.edu.ua/article/view/107995/102917>
18. Морозюк Д. І. Сучасні методи управління оборотним капіталом підприємств та оцінка їх ефективності. *Інвестиції: практика та досвід* № 1/2015 URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2018/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/10.pdf)
19. Економіко-корпоративні основи підприємств : навч. посіб. / Павлов В. І., Пилипенко І. І., Павліха Н. В. та ін.; за заг. ред. І. І. Пилипенко. Київ : ІВЦ Держжостату України, 2005. 378 с.
20. Панков В. А., Єлецьких С. Я., Михайличенко Н. М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : 2007, 2007. 112 с.
21. Радько А. О., Ковшун Н. Е., Мельник І. В. Використання інформаційно-цифрових технологій для задоволення потреб менеджменту. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. №(3(95)). С. 120–130. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/22906/>
22. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12, частина 2. URL: [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/24.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/24.pdf)
23. Сиротинська А. П., Лазаришина І. Д. Інформаційні системи підприємств малого бізнесу : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2008. 264 с.
24. Стахів О. А. Цифровізація в економічному управлінні суб'єктом підприємництва. *Актуальні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах цифрової трансформації* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 7 квітня 2022 року. [Електронне видання]. – Рівне : НУВГП, 2022. С. 206–209.
25. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Економічне управління суб'єктами туристичного підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021.

URL: <http://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve2202119>

26. Тарасюк Г. М. Управління проектами : навч. Посібник / 3-е вид. Київ : Каравела, 2009. 320 с.

27. Трусова Н. В. Фінансовий аналіз підприємства: теорія та практика : навч. посібник. Мелітополь : Видавничий будинок ММД, 2012. 392 с.

28. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства :навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 120 с.

29. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. / 2-ге вид., переробл. та доповн. Київ :ЦУЛ,2009. 320 с.

30. Яструбецька Л. С. Грошові потоки в оцінці інвестиційного проекту. *Фінанси України*. 2015. № 5. С. 101–109.