

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 1

## ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
протокол від 24 червня 2024 р.  
№ 3

### МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ для проведення практичних занять з навчальної дисципліни «Контролінг»

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «бакалавр»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»

факультет бізнесу та сфери обслуговування  
(назва факультету)

кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій  
(назва кафедри)

Рекомендовано на засіданні  
кафедри менеджменту, бізнесу та  
маркетингових технологій  
(назва кафедри)

16 травня 2024 р.,  
протокол № 4

Розробник: к.е.н, доц. БУЖИМСЬКА Катерина  
(науковий ступінь, посада, ПРІЗВИЩЕ, власне ім'я)

Житомир  
2024

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 2

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Структура навчальної дисципліни.....	4
Тема 1. Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління.....	5
Тема 2. Об’єкти контролінгу.....	9
Тема 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу.....	27
Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві.....	32
Тема 5. Економічний аналіз як інструмент контролінгу.....	43
Тема 6. Експертна діагностика.....	51
Тема 7. Побудова внутрішньо економічних відносин на підприємстві.....	59
Тема 8. Контроль та оцінка діяльності підрозділів. Механізм стимулювання.....	70
Тема 9. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві.....	84
Тема 10. Контролінг в прийнятті управлінських рішень.....	87
Відповіді на тести.....	94
Рекомендована література.....	96

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 3

## ВСТУП

**Основна мета вивчення дисципліни “Контролінг”** – опанувати контролінг на мікрорівні; синтезувати здобуті знання з обліку, аналізу, контролю, планування щодо підготовки управлінської інформації для різних рівнів управління підприємством; опанувати методики збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

### **Основні завдання вивчення дисципліни:**

- ✓ підвищення загального рівня економічних і спеціальних знань;
- ✓ оволодіння методиками збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації.

Результатом вивчення дисципліни є набуття студентами таких компетенцій:

- ✓ опанування раціональною організацією руху інформаційних потоків на підприємстві з метою оптимізації його діяльності, тобто одержання інформації, що буде корисною і необхідною при прийнятті оперативних і стратегічних управлінських рішень як за центрами управління, так і підприємства загалом;

- ✓ впровадження у практичну діяльність наукових методів збирання та обробки управлінської інформації;

- ✓ розробка альтернативних напрямів управлінських рішень на основі даних управлінської інформації.

Зміст навчальної дисципліни направлений на формування наступних компетентностей, визначених стандартом вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»:

ФК11. Здатність використовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування економічних рішень.

ФК12. Здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення.

ФК14. Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах у межах спеціальності.

Отримані знання з навчальної дисципліни стануть складовими наступних програмних результатів навчання за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»:

ПРН29. Вміти обирати та використовувати відповідний методичний інструментарій менеджменту у процесі управління суб'єктами господарювання та обґрунтування господарських рішень.

ПРН21. Вміти самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення.

ПРН23. Вміти поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах у межах спеціальності.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 4

## Структура навчальної дисципліни

Змістові модулі і теми	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	усього	лекції	практичні	самостійна робота	усього	лекції	практичні	самостійна робота
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичні основи та інструменти контролінгу на підприємстві</b>								
Тема 1. Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління	6	1	2	3	6	1	-	5
Тема 2. Об'єкти контролінгу на підприємстві	16	3	6	7	16	1	1	14
Тема 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу	6	1	2	3	6	-	-	6
Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві	10	2	4	4	10	-	1	9
Тема 5. Економічний аналіз як інструмент контролінгу	6	1	2	3	6	-	1	5
Тема 6. Експертна діагностика	10	2	4	4	10	-	1	9
Разом за змістовним модулем 1	54	10	20	24	54	2	4	48
<b>Змістовний модуль 2. Методичний інструментарій та організація операційного контролінгу на підприємстві</b>								
Тема 7. Побудова внутрішньо економічних відносин на підприємстві	12	2	4	6	12	1	1	10
Тема 8. Контроль та оцінка діяльності підрозділів. Механізм стимулювання.	12	2	4	6	12	1	1	10
Тема 9. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві	6	1	2	3	6	-	-	6
Тема 10. Контролінг в прийнятті управлінських рішень	6	1	2	3	6	-	-	6
Разом за змістовним модулем 2	36	6	12	18	36	2	2	6
Разом	90	16	32	42	90	4	6	80

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 5

## **Тема 1. Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління**

### *Питання для обговорення*

1. Здійсніть класифікацію причин виникнення кризових ситуацій на підприємствах за різними ознаками.
2. Назвіть основні етапи становлення та розвитку контролінгу.
3. Визначте сутність та основну мету контролінгу.
4. Обґрунтуйте роль контролінгу в системі антикризового управління.
5. Як відбувався історичний розвиток контролінгу?
6. Яким чином система контролінгу забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління?
7. Назвіть основні напрями діяльності контролінгу та причини його виникнення.
8. Охарактеризуйте основні функції контролінгу.
9. Які є види контролінгу?
10. Визначте сутність, цілі та завдання стратегічного і оперативного контролінгу.
11. Охарактеризуйте основні види робіт у контролінгу.

### *Тести для самоконтролю*

1. Вид контролінгу, який аналізує внутрішнє і зовнішнє середовище, проводить моніторинг діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, обслуговує вищий рівень управління підприємством, – це:
  - А) топ-контролінг;
  - В) стратегічний контролінг;
  - С) оперативний контролінг;
  - Д) управлінській контролінг;
  - Е) немає вірної відповіді.
2. Вид контролінгу, який досліджує економічну ефективність та рентабельність діяльності підприємства, обслуговує середню та нижчу ланку управління підприємством, має назву:
  - А) топ-контролінг;
  - В) стратегічний контролінг;
  - С) оперативний контролінг;
  - Д) управлінській контролінг;
  - Е) немає вірної відповіді.
3. Вид робіт, що виконується в процесі здійснення контролінгу і полягає у визначенні кількісних та якісних цілей підприємства і критеріїв, за якими можна оцінити ступінь виконання поставлених завдань, називається:
  - А) постановка цілей;
  - В) планування;
  - С) управлінській облік;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 6

Д) контроль;

Е) аналіз планів, фактично отриманих результатів, коригування відхилень.

4. Вид робіт, що виконується в процесі здійснення контролінгу і полягає у перетворенні цілей підприємства в прогнози та плани, називається:

А) постановка цілей;

В) планування;

С) управлінській облік;

Д) контроль;

Е) аналіз планів, фактично отриманих результатів, коригування відхилень.

5. Вид робіт, що виконується в процесі здійснення контролінгу та полягає у відображенні фінансово-господарської діяльності підприємства у ході виконання плану, називається:

А) постановка цілей;

В) планування;

С) управлінській облік;

Д) контроль;

Е) розробка системи та організація інформаційних потоків.

6. До завдань оперативного контролінгу **не** відноситься:

А) визначення підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей;

В) пошук слабких сторін при тактичному плануванні;

С) керівництво при плануванні та розробці бюджетів підрозділів підприємства;

Д) визначення сильних та слабких сторін підприємства;

Е) немає вірної відповіді.

7. До завдань стратегічного контролінгу **не** відноситься:

А) визначення підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей;

В) допомога стратегічному плануванню та розробка альтернативних стратегій;

С) визначення сильних та слабких сторін підприємства;

Д) участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;

Е) немає вірної відповіді.

8. До основних видів контролінгу на підприємстві відносять:

А) плановий та перспективний;

В) стратегічний та оперативний (тактичний);

С) довгостроковий, середньостроковий та поточний;

Д) маркетинговий та виробничий;

Е) управлінській та фінансовий.

9. До цілей оперативного контролінгу відносяться:

А) забезпечення виживання та ефективності діяльності підприємства у довгостроковому періоді;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 7

- В) проведення ефективної антикризової політики;
- С) підтримка конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- Д) забезпечення продуктивності та ліквідності діяльності підприємства;
- Е) немає вірної відповіді.

10. Контролінг, як напрямок економічної роботи на підприємстві, пов'язаний:

- А) з визначенням перспективи та майбутнього стану підприємства;
- В) з процесом створення структури управління підприємством;
- С) з моніторингом фінансово-економічної діяльності підприємства та систематичним наданням керівництву інформації необхідної для прийняття рішень;
- Д) з процесом спонукання працівників підприємства на досягнення цілей підприємства;
- Е) із наглядом за об'єктами та процесами з метою перевірки відповідності їх стану вимогам, передбаченим законами, нормативними актами, програмами, планами, договорами тощо.

11. Крім основних функцій управління (планування, організація, мотивація і контроль) контролінг передбачає виокремлення додаткової функції управління:

- А) аналіз ефективності рішень;
- В) управлінський облік;
- С) оцінка виконання планів;
- Д) складання бюджетів;
- Е) немає вірної відповіді.

12. Основна мета системи контролінгу на підприємстві:

- А) функціональна підтримка менеджменту підприємства;
- В) забезпечення зворотнього зв'язку у контурі управління;
- С) інформаційне забезпечення управління;
- Д) орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством;
- Е) немає вірної відповіді.

13. Основним напрямком діяльності контролінгу **не є**:

- А) розробка стратегії розвитку підприємства та прийняття стратегічних рішень;
- В) координація управлінської діяльності з метою з метою досягнення цілей підприємства;
- С) інформаційна та консультативна підтримка прийняття управлінських рішень;
- Д) створення інформаційної системи управління підприємством;
- Е) забезпечення раціональності управлінського процесу.

14. При здійсненні функції планування система контролінгу:

- А) координує розробку погоджених планів на підприємстві;
- В) надає інформацію для складання планів;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 8

- С) перевіряє плани, складені підрозділами
- Д) розробляє методику планування
- Е) всі відповіді вірні.

15. При здійсненні якої функції управління роль контролінгу полягає у розробці механізмів стимулювання виконання планів:

- А) планування;
- В) організації;
- С) мотивації;
- Д) контролю;
- Е) аналізу ефективності управлінських рішень.

16. При здійсненні якої функції управління роль контролінгу полягає у налагодженні обліку та контролю витрат і результатів діяльності по підрозділах підприємства:

- А) планування;
- В) організації;
- С) мотивації;
- Д) контролю;
- Е) аналізу ефективності управлінських рішень.

17. Функції контролінгу, які полягають у забезпеченні процесів збору та аналізу даних про зовнішнє середовище, вивчення досвіду та досягнень конкурентів, розрахунок ефективності інвестиційних та інноваційних проектів, – це:

- А) функція обліку;
- В) функція планування;
- С) функція контролю та регулювання;
- Д) функція інформаційно-аналітичного забезпечення;
- Е) спеціальні функції.

18. Функція контролінгу, яка включає в себе порівняння планових і фактичних обсягів виконання робіт, аналіз відхилень, визначення їх причин та розробку пропозицій щодо їх ліквідації або стимулювання, – це:

- А) функція обліку;
- В) функція планування;
- С) функція контролю та регулювання;
- Д) функція інформаційно-аналітичного забезпечення;
- Е) спеціальні функції.

19. Функція контролінгу, яка забезпечує збір та аналіз інформації про результати поточної діяльності, проведення внутрішнього обліку діяльності підприємства та його підрозділів – це:

- А) функція обліку;
- В) функція планування;
- С) функція контролю та регулювання;
- Д) функція інформаційно-аналітичного забезпечення;



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 9

Е) спеціальні функції.

20. Функція контролінгу, яка забезпечує розробку інформаційної системи контролінгу, збір та систематизацію найбільш вагомих даних, необхідних для прийняття рішень, – це:

- А) функція обліку;
- В) функція планування;
- С) функція контролю та регулювання;
- Д) функція інформаційно-аналітичного забезпечення;
- Е) спеціальні функції.

## **Тема 2. Об'єкти контролінгу на підприємстві**

### *Питання для обговорення*

1. У чому полягає необхідність класифікації витрат?
2. Які найбільш суттєві ознаки можуть бути покладені в основу класифікації затрат?
3. На які види поділяються затрати стосовно обсягу виробництва?
4. У чому саме проявляються відмінності затрат, згрупованих за калькуляційними статтями і економічними елементами?
5. Що таке релевантні і нерелевантні затрати?
6. На які види поділяються затрати залежно від контролю виконання?
7. Які витрати належать до витрат періоду?
8. Що таке собівартість продукції?
9. Чим саме відрізняється повна собівартість продукції від її виробничої собівартості?
10. Дати визначення понять «центр витрат», «центр відповідальності», «центр прибутку», «центр виручки», «центр інвестицій».
11. Які принципи покладено в основу класифікації центрів відповідальності?
12. Вкажіть фактори, які впливають на вибір центрів затрат?

### *Методичні вказівки для розв'язання завдань*

#### Методи визначення амортизаційних

1. Прямолінійний (рівномірний) метод передбачає щорічне перенесення на собівартість продукції однакової частини вартості основних засобів протягом усього терміну їх служби. Річний розмір амортизаційних відрахувань ( $A_p$ ) визначається:

$$A_p = \frac{ПВ - ЛВ}{T_n},$$

де ПВ – первісна вартість основного засобу, грн.;

ЛВ – ліквідаційна вартість основного засобу, грн.;

$T_n$  – нормативний строк експлуатації основного засобу, років.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 10

## 2. Метод зменшення залишкової вартості

$$A_p = \left( 1 - \sqrt[T_H]{\frac{ЛВ}{ПВ}} \right) \times ЗВ,$$

$$ЗВ = ПВ - З,$$

де ЗВ – залишкова вартість,

З – знос (нарахована амортизація за попередні періоди).

## 3. Метод прискореного зменшення залишкової вартості

$$A_p = \left( \frac{1}{T_H} \times 2 \right) \times ЗВ,$$

## 4. Кумулятивний метод

$$A_p = (ПВ - ЛВ) \times \left( \frac{T_H - T_e}{\frac{(T_H + 1) \times T_H}{2}} \right),$$

де  $T_e$  – кількість років експлуатації основного засобу.

## 5. Виробничий метод

$$A_p = \frac{(ПВ - ЛВ)}{ОВ_{заг}} \times ОВ_p,$$

де  $ОВ_{заг}$  – нормативний обсяг випуску продукції за весь строк експлуатації основного засобу;

$ОВ_p$  – фактичний обсяг виробництва за рік.

**Приклад.** Первісна вартість об'єкту основних засобів 2 500 тис. грн., ліквідаційна вартість прогнозується на рівні 1,5% від первісної. Нормативний строк експлуатації 8 років. Залишкова вартість об'єкта основних засобів на початок 5 року експлуатації склала 1 500 тис. грн. Нормативний очікуваний обсяг випуску за весь строк експлуатації 50 млн. грн. Фактичний обсяг випуску за 5 рік експлуатації на 7,5% менший за очікуваний. Знайти амортизаційні відрахування за 5 рік експлуатації всіма методами нарахування амортизації.

1. Прямолінійний метод.  $A_p = \frac{2\,500 \times 0,985}{8} = 307,8$  тис. грн.

2. Зменшення залишкової вартості

$$A_p = \left( 1 - \sqrt[8]{0,015} \right) \times 1500 = 615$$
 тис. грн.

3. Прискореного зменшення залишкової вартості ( $k=2$ )

$$A_p = \left( \frac{1}{8} \times 2 \right) \times 1500 = 375$$
 тис. грн.

4. Кумулятивний метод

$$A_p = (2\,500 \times 0,985) \times \frac{8-4}{\frac{(8+1) \times 8}{2}} = 270,9$$
 тис. грн.

5. Виробничий метод

$$A_p = \frac{2500 \times 0,985}{50000} \times \left( \frac{50000}{8} \times 0,925 \right) = 284,7$$
 тис. грн.

*Методи визначення матеріальних витрат*

**Приклад.** Дані про залишки та надходження матеріалів за період наведено

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 11

в таблиці 1.

Таблиця 1

Залишок та надходження матеріалів за лютий поточного року

Дата	Кількість, од.	Ціна од., грн.
Залишок 1.02.	125	12,30
5.02	236	12,50
10.02	254	12,60
15.02	862	11,50
20.02	592	11,30
25.02	288	12,70

Протягом періоду було використано у виробництві 2250 од. матеріалу. Нормативна вартість матеріалу 12,20 грн. Визначити виробничі матеріальні витрати (МВ) і оцінити вартість залишку (ВЗ) методом середньозваженої вартості, методом ФІФО та нормативним методом.

1. Метод середньозваженої вартості.

$$СВ = \frac{125 \times 12,30 + 236 \times 12,50 + 254 \times 12,60 + 862 \times 11,50 + 592 \times 11,30 + 288 \times 12,70}{125 + 236 + 254 + 862 + 592 + 288} = \frac{27948,10}{2357} = 11,86 \text{ грн.}$$

$$МВ = 11,86 \times 2250 = 26\,685 \text{ грн.}$$

$$ВЗ = 11,86 \times 107 = 1\,269 \text{ грн.}$$

2. Метод ФІФО.

$$МВ = 125 \times 12,30 + 236 \times 12,50 + 254 \times 12,60 + 862 \times 11,50 + 592 \times 11,30 + (288 - 107) \times 12,70 = 26\,589,20 \text{ грн.}$$

$$ВЗ = 107 \times 12,70 = 1\,358,90 \text{ грн.}$$

3. Нормативний метод.

$$МВ = 12,20 \times 2250 = 27\,450 \text{ грн.}$$

$$ВЗ = 12,20 \times 107 = 1\,305,40 \text{ грн.}$$

$$\text{Разом за нормативною вартістю } 27\,450 + 1\,305,40 = \text{грн.}$$

Фактична вартість матеріалів 27 948,10 грн.

$$\text{Умовна перевитрата } 28\,755,40 - 27\,948,10 = 807,30 \text{ грн.}$$

Суми умовних перевитрат (економії) віднімаються (додаються) до вартості реалізованої продукції при визначенні фінансових результатів діяльності за період.

### *Форми та системи оплати праці*

**Оплата праці** – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Заробітна плата працівників складається з трьох частин:

– основної заробітної плати;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 12

- додаткової заробітної плати;
- інших компенсаційних та заохочувальних виплат.

**Основна заробітна плата** працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками й доплатами в розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством.

**Рівень додаткової оплати праці** здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці, у тому числі доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

**Інші заохочувальні та компенсаційні виплати** – це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

У сучасних умовах на підприємствах застосовуються різні форми і системи оплати праці, але найбільше поширення отримали форми оплати праці: відрядна і погодинна.

Погодинна оплата праці - це оплата праці за відпрацьований час.

Ця форма має такі системи:

**Проста (пряма) погодинна** - розраховується як добуток годинної тарифної ставки робочого даного розряду на відпрацьований час у даному періоді.

**Погодинно-преміальна** - це така оплата праці, коли робітник одержує не тільки заробіток за кількість відпрацьованого часу, але і визначений відсоток премії до цього заробітку.

**Система посадових окладів.** По цій системі оплачуються працівники, робота яких має стабільний характер.

Різновиди (системи) відрядної оплати праці:

**Відрядна пряма** – визначається як добуток відрядної розцінки та кількості виготовленої продукції (робіт, послуг).

**Відрядно-преміальна** - це така система оплати праці, коли робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і премію. Премія звичайно встановлюється за досягнення визначених показників: виконання плану виробництва продукції, завдань по якості продукції або економії у витраті матеріальних і інших видів ресурсів.

**Непряма-відрядна** - застосовується для оплати праці допоміжних робітників, заробітна плата яких залежить від результатів праці основних робітників, що обслуговуються ними.

**Відрядно-прогресивна** оплата праці, як правило, вводиться тимчасово на найважливіших ділянках основного виробництва. При цій системі заробіток

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 13

робітника визначається по виконанню норми виробітки, як і при прямій відрядній оплаті, тобто по встановлених розцінках. При перевиконанні установленої норми прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки. Нарахування прогресивних доплат робиться по результатах місячної роботи. Така система оплати праці застосовується звичайно на вирішальних ділянках, що є "вузьким місцем", у випадку особливої необхідності матеріального стимулювання робітників у зростанні виробітку. Недолік цієї системи в тому, що заробіток робітника зростає швидше, чим продуктивність праці. Розрахунок вимагає великої обчислювальної роботи.

**Акордна система оплати праці** – це різновид відрядної, оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання.

**Приклад.** За місяць відпрацьовано 22 дні по 8 годин. Розмір прожиткового мінімуму на працездатну особу 2684 грн. на місяць, тарифний коефіцієнт (ТК) 3,42 (розряд 19). План виконано на 120%, за кожен відсоток перевиконання плану передбачається премія у розмірі 0,8% від прямої оплати праці. Норма часу на одиницю продукції складає 3 хв., прогресивна розцінка 0,5% більша за звичайну. Знайти заробітну плату за всіма системами.

$$\text{Годинна тарифна ставка ГТС} = \frac{\text{Прожитковий мінімум}}{\text{середня кількість робочих годин за місяць}} \times \text{ТК}$$

$$\text{ГТС} = \frac{2684}{22 \times 8} \times 3,42 = 52,16 \text{ грн.}$$

$$\text{Відрядна розцінка ВР} = \frac{\text{ГТС} \times \text{Норму часу}}{60} = \frac{\text{ГТС}}{\text{Норма виробітку за годину}}$$

1. Пряма погодинна оплата праці.

$$52,16 \times 8 \times 22 = 9\ 180,16 \text{ грн.}$$

2. Погодинно-преміальна оплата праці

$$(52,16 \times 8 \times 22) \times \left(1 + \frac{20 \times 0,8}{100}\right) = 10\ 648,99 \text{ грн.}$$

3. Пряма відрядна оплата праці

$$\frac{52,16 \times 3}{60} \times \left(\frac{22 \times 8 \times 60}{3} \times \left(1 + \frac{20}{100}\right)\right) = 2,61 \times 4224 = 11\ 024,64 \text{ грн.}$$

4. Відрядно-преміальна оплата праці

$$2,61 \times 4224 \times \left(1 + \frac{20 \times 0,8}{100}\right) = 12\ 788,58 \text{ грн.}$$

5. Відрядно-прогресивна

$$2,61 \times 3520 + 2,61 \times 1,005 \times (4224 - 3520) = 9187,20 + 1846,59 = 11\ 033,79 \text{ грн.}$$

*Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ 22%).*

**Приклад.** Підприємство за результатами роботи, вирішило виплатити премію робітникам та виділило суму у розмірі 30 000 грн. Визначити суму премії та ЄСВ.

$$30\ 000 = \text{Премія} + \text{ЄСВ}$$

$$\text{ЄСВ} = 0,22 \times \text{Премія}$$

$$30\ 000 = \text{Премія} + 0,22 \times \text{Премія}$$

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 14

Премія = 30 000 / 1,22 = 24 590,16 грн.

ССВ = 5 409,84 грн.

*Методика визначення собівартості продукції робіт та послуг*

**Приклад.** За наведеними даними визначити: собівартість одиниці продукції А і Б, планові ціни на продукцію, фактичні ціни на продукцію, валовий дохід від реалізації, чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток (якщо операційний прибуток дорівнює прибутку до оподаткування). Звітний період – місяць.

На початок звітного періоду підприємство «Світ» мало наступні активи:

**Основні засоби**

Найменування	Первісна вартість, тис. грн.	Знос, тис. грн.	Метод нарахування амортизації
Офісне приміщення	3520,2	562,0	Прямолінійний метод ( $T_n = 25$ років, Лв 1% від Пв)
Виробниче приміщення	2360,0	254,6	Прямолінійний ( $T_n = 20$ років, Лв 1% від Пв)
Обладнання для виготовлення виробу А	985,5	120,8	Зменшення залишкової вартості ( $T_n = 8$ років, Лв 1,5% від Пв)
Обладнання для виготовлення виробу Б	569,4	102,4	Кумулятивний метод ( $T_n = 8$ років, Лв 1,5% від Пв, $T_e = 2$ роки)
Обладнання для виготовлення виробу А і Б	1023,7	0,0	Прискореного зменшення залишкової вартості ( $T_n = 5$ , $K = 1,5$ )
Вантажний автомобіль	723,6	43,7	Виробничий метод ( $N_{заг} = 500$ тис. км, $N_m = 12$ тис. км, Лв 1% Пв)
Легковий автомобіль	101,1	10,2	Виробничий метод ( $O_{заг} = 100$ тис. км, $O_m = 0,5$ тис. км, Лв 1% Пв)
Комп'ютерна техніка	40,9	5,9	Прискореного зменшення залишкової вартості ( $T_n = 5$ , $K = 3$ )
Торговельне обладнання	29,0	3,6	Прискореного зменшення залишкової вартості ( $T_n = 4$ роки, $K = 2$ )

\*  $T_n$  – нормативний строк експлуатації обладнання; Лв – ліквідаційна вартість, Пв – первісна вартість,  $T_e$  – кількість років, яке обладнання експлуатувалось;  $K$  – прискорюючий коефіцієнт,  $O_{заг}$  – загальний очікуваний обсяг виробництва (пробіг), який очікується виробити за весь період експлуатації обладнання;  $O_m$  – обсяг виробництва (пробіг) за місяць.

**Виробничі запаси**

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 15

Найменування	Дата надходження	Кількість, од.	Ціна, грн.
Матеріал для виготовлення виробу А Протягом періоду використано 40000 од. Метод визначення матеріальних витрат: за середньозваженою вартістю	Залишок на 1.05	12000	15,60
	10.05	10000	15,80
	20.05	10000	16,00
	30.05	10000	16,10
Матеріал для виготовлення виробу Б Протягом періоду використано 25000 од. Метод визначення витрат ФІФО	Залишок на 1.05	8000	22,00
	10.05	5000	22,50
	20.05	5000	23,00
	30.05	5000	23,50
Паливо для вантажного автомобіля Протягом періоду використано 3100 л Нормативний метод (НВ = 25,20 грн.)	Залишок на 1.05	1000	25,20
	15.05	1500	25,25
	30.05	1500	25,21
Паливо для легкового автомобіля Протягом періоду використано 70 л Нормативний метод (НВ = 25,85)	Залишок на 1.05	30	25,80
	15.05	30	25,85
	30.05	30	25,85
Пакувальні матеріали для продажу продукції Витрачені повністю	10.05	400	0,5
	20.05	500	0,45

Дані для розрахунку заробітної плати за звітний місяць.

Посада	Система оплати праці	Фактично відпрацьовано, год.	Тарифна годинна ставка, грн.
Директор	Посадовий оклад 12 500 грн.	-	-
Бухгалтер	Посадовий оклад 12 300 грн.	-	-
Секретар	Посадовий оклад 8 300 грн.	-	-
Робітник 1 (продукція А)	Відрядна пряма Норма часу 5хв./од.	-	44,60
Робітник 2 (продукція Б)	Відрядна пряма Норма часу 6 хв./ од.	-	45,80
Робітник 3 (продукція А, Б)	Пряма погодинна	184	53,60
Допоміжний робітник	Пряма погодинна	180	30,50
Водій вантажного авто	Пряма погодинна	184	38,50
Водій легкового авто	Пряма погодинна	160	32,00
Продавець	Пряма погодинна	180	29,50

Відрахування на соціальні заходи, що сплачує підприємство – єдиний соціальний внесок у розмірі 22% від бази нарахування

Фактично за звітний місяць виготовлено 2210 од. продукції А і 1840 од. продукції Б. Реалізовано продукції А 2210 од., продукції Б 1840.

План виробництва виконано на 95%. Незавершене виробництво на початок місяця: продукція А – 1200 грн., продукція Б – 2100 грн.; на кінець місяця: продукція А – 1500 грн., продукція Б – 2500 грн.

Планова рентабельність продукції А – 8,5%, продукції Б – 10,5%.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 16

Фактична ціна на продукцію А на 4% більша за планову, а на продукцію Б на 3% менше.

### Розв'язок

Розрахунок амортизаційних відрахувань

1. Амортизація офісного приміщення (адміністративні витрати)

$$A_M = \frac{3\,520\,200 \times 0,99}{25 \times 12} = 11\,617 \text{ грн.}$$

2. Амортизація виробничого приміщення (загальновиробничі витрати)

$$A_M = \frac{2\,360\,000 \times 0,99}{20 \times 12} = 9\,735 \text{ грн.}$$

3. Амортизація обладнання для виготовлення виробу А (прямі витрати на виріб А)

$$A_M = (985\,500 - 120\,800) \times \left(1 - \sqrt[8]{0,015}\right) \div 12 = 29\,534 \text{ грн.}$$

4. Амортизація обладнання для виготовлення виробу Б (прямі витрати на виріб Б)

$$A_M = (569\,400 \times 0,985) \times \left(\frac{8-2}{36}\right) \div 12 = 7\,787 \text{ грн.}$$

5. Амортизація обладнання для виготовлення виробу А і Б (загальновиробничі витрати)

$$A_M = 1\,023\,700 \times \left(\frac{1}{5} \times 1,5\right) \div 12 = 25\,593 \text{ грн.}$$

6. Амортизація вантажного автомобіля (витрати на збут)

$$A_M = \frac{723\,600 \times 0,99}{500\,000} \times 12 = 17\,193 \text{ грн.}$$

7. Амортизація легкового автомобіля (адміністративні витрати)

$$A_M = \frac{101\,100 \times 0,99}{100} \times 0,5 = 504 \text{ грн.}$$

8. Амортизація комп'ютерної техніки (адміністративні витрати)

$$A_M = (40\,900 - 5\,900) \times \left(\frac{1}{5} \times 3\right) \div 12 = 1\,750 \text{ грн.}$$

9. Амортизація торговельного обладнання (витрати на збут)

$$A_M = (29\,000 - 3\,600) \times \left(\frac{1}{4} \times 2\right) \div 12 = 1\,058 \text{ грн.}$$

Матеріальні витрати

1. Матеріальні витрати на виріб А (прямі витрати на виріб А)

$$CB = \frac{12000 \times 15,6 + 10000 \times 15,8 + 10000 \times 16,0 + 10000 \times 16,10}{12000 + 10000 + 10000 + 10000} = \frac{666200}{42000} = 15,86 \text{ грн.}$$

$$MB_A = 40\,000 \times 15,86 = 634\,476,2 \text{ грн.}$$

2. Матеріальні витрати на виріб Б (прямі витрати на Б)

$$MB_B = 8000 \times 22,0 + 5000 \times 22,5 + 5000 \times 23,0 + 5000 \times 23,5 +$$



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 17

$$+2000 \times 21,5 = 564000 \text{ грн.}$$

3. Паливо для вантажного автомобіля (витрати на збут)

$$МВ = 3\,100 \times 25,2 = 78\,120 \text{ грн.}$$

$$\text{Залишок} = 900 \times 25,2 = 22\,680 \text{ грн.}$$

$$\text{Разом } 78120 + 22680 = 100\,800 \text{ грн.}$$

$$\text{Фактичні витрати } 100\,890 \text{ грн.}$$

$$\text{Умовна економія } 100890 - 100800 = 90 \text{ грн.}$$

(додається до собівартості реалізованої продукції при визначенні фінансових результатів)

4. Паливо для легкового автомобіля (адміністративні витрати)

$$МВ = 70 \times 25,85 = 1809,5 \text{ грн.}$$

$$\text{Залишок} = 20 \times 25,85 = 517 \text{ грн.}$$

$$\text{Разом } 1809,5 + 517 = 2326,5 \text{ грн.}$$

$$\text{Фактичні витрати } 2325 \text{ грн.}$$

$$\text{Умовна перевитрата } 2325 - 2326,5 = -1,5 \text{ грн.}$$

(віднімається від собівартості реалізованої продукції при визначенні фінансових результатів)

5. Матеріальні витрати на пакувальні матеріали (витрати на збут)

$$МВ = 400 \times 0,5 + 500 \times 0,45 = 425 \text{ грн.}$$

Оплата праці

1. Директор 12500 грн. (адміністративні витрати)

2. Бухгалтер 12300 грн. (адміністративні витрати)

3. Секретар 8300 грн. (адміністративні витрати)

4. Заробітна плата робітника, що виготовляє продукцію А (прямі витрати на продукцію А)

$$ЗП_A = \frac{44,6 \times 5}{60} \times 2210 = 8\,213,83 \text{ грн.}$$

5. Заробітна плата робітника, що виготовляє продукцію Б (прямі витрати на продукцію Б)

$$ЗП_B = \frac{45,8 \times 6}{60} \times 1840 = 8\,427,2 \text{ грн.}$$

6. Заробітна плата робітника, що виготовляє обидва види продукції (загальновиробничі витрати)

$$ЗП = 184 \times 53,60 = 9\,862,4 \text{ грн.}$$

7. Заробітна плата допоміжного робітника (загальновиробничі витрати)

$$ЗП = 180 \times 30,5 = 5490 \text{ грн.}$$

8. Заробітна плата водія вантажного автомобіля (витрати на збут)

$$ЗП = 184 \times 38,5 = 7084 \text{ грн.}$$

9. Заробітна плата водія легкового автомобіля (адміністративні витрати)

$$ЗП = 160 \times 32 = 5120 \text{ грн.}$$

10. Заробітна плата продавця (витрати на збут)

$$ЗП = 180 \times 29,50 = 5310 \text{ грн.}$$

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 18

Таблиця 1

## Зведений кошторис витрат на виробництво продукції (фактичний)

Елементи витрат	Витрати, що формують СВ			Витрати, що не формують СВ		Разом
	ПА	ПБ	ЗВ	АВ	ВЗ	
Амортизація	29534	7787	35328	13871	18251	104771
Матеріальні витрати	634476,2	564000	0	1809,5	78545	1278830,7
Заробітна плата	8213,83	8427,2	15352,4	38220	12394	82607,43
ЄСВ 22%	1807,04	1853,98	3377,53	8408,40	2726,68	18173,63
Разом	674031,07	582068,18	54057,93	62308,90	111916,68	1484382,76

СВ – виробнича собівартість;

ПА – прямі витрати на продукцію А;

ПБ – прямі витрати на продукцію Б;

ЗВ – загальновиробничі витрати;

АВ – адміністративні витрати;

ВЗ – витрати на збут.

До виробничої собівартості продукції відносяться:

- прямі витрати (амортизація, матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати)

- розподілені загальновиробничі витрати.

Загальновиробничі витрати поділяються на розподілені (відносяться до собівартості виробленої продукції) і нерозподілені (відносяться до собівартості реалізованої продукції при визначенні фінансових результатів), якщо план виробництва було недовиконано, або завантаження виробничої потужності було нижче запланованого рівня.

Розподілені загальновиробничі витрати =

= загальновиробничі витрати × коефіцієнт виконання плану =

= 54057,93 × 0,95 = 51355,03 грн.

Нерозподілені загальновиробничі витрати =

= 54057,93 – 51355,03 = 2702,9 грн.

Коефіцієнти розподілу розподілених загальновиробничих витрат між видами продукції визначаємо пропорційно загальній суми прямих витрат:

$$K_A = \frac{PA}{PA+PB} = \frac{674031,07}{674031,07+582068,18} = 0,54; K_B = 1-0,54 = 0,46$$

Визначаємо собівартість одиниці продукції А і Б з врахуванням незавершеного виробництва:

$$СВ_{1A} = \frac{НВ_{ПІ}^A + PA + PЗВ \times K_A - НВ_{КІ}^A}{OB_A} = \frac{1200 + 674031,07 + 51355,03 \times 0,54 - 1500}{2210} = 317,40 \text{ грн.}$$

$$СВ_{1B} = \frac{НВ_{ПІ}^B + PB + PЗВ \times K_B - НВ_{КІ}^B}{OB_B} = \frac{2100 + 582068,18 + 51355,03 \times 0,46 - 2500}{1840} = 328,96 \text{ грн.}$$

Визначаємо планові ціни на продукцію А і Б:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 19

$$\begin{aligned} \text{Ц}_{1A}^{\text{ПЛ}} &= \left( \text{СВ}_{1A} + \frac{(\text{АВ} + \text{ВЗ}) \times \text{КА}}{\text{ОВ}_A} \right) \times \left( 1 + \frac{\text{Р}_A^{\text{ПЛ}}}{100} \right) \times \left( 1 + \frac{\text{ПДВ}\%}{100} \right) = \\ &= \left( 317,40 + \frac{(62308,90 + 111916,68) \times 0,54}{2210} \right) \times 1,085 \times 1,2 = \\ &= 468,68 \text{ грн.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Ц}_{1B}^{\text{ПЛ}} &= \left( \text{СВ}_{1B} + \frac{(\text{АВ} + \text{ВЗ}) \times \text{КБ}}{\text{ОВ}_B} \right) \times \left( 1 + \frac{\text{Р}_B^{\text{ПЛ}}}{100} \right) \times \left( 1 + \frac{\text{ПДВ}\%}{100} \right) = \\ &= \left( 328,96 + \frac{(62308,90 + 111916,68) \times 0,46}{1840} \right) \times 1,105 \times 1,2 = \\ &= 496,96 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Фактичні ціни на продукцію:

$$\text{Ц}_{1A}^{\Phi} = \text{Ц}_{1A}^{\text{ПЛ}} \times 1,04 = 468,68 \times 1,04 = 487,43 \text{ грн.}$$

$$\text{Ц}_{1B}^{\Phi} = 496,96 \times 0,97 = 482,05 \text{ грн.}$$

Валовий дохід:

$$\text{ВД} = \sum \text{КР} \times \text{Ц}^{\Phi} = 2210 \times 487,43 + 1840 \times 480,05 = 1077220,3 + 883292 = 1960512,3 \text{ грн.}$$

Чистий дохід:

$$\text{ЧД} = \text{ВД} - \text{ПДВ} = 1960512,3 \div 1,2 = 1633760,25 \text{ грн.}$$

Собівартість реалізованої продукції:

$$\text{СРП} = \sum \text{КР} \times \text{СВ}_1 + \text{НЗВ}$$

± Відхилення через використання нормативного методу

$$\text{СРП} = 2210 \times 317,4 + 1840 \times 328,96 + 2702,9 + 90 - 1,5 = 1309531,8 \text{ грн.}$$

Валовий прибуток:

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{СРП} = 1633760,25 - 1309531,8 = 324228,45 \text{ грн.}$$

Операційний прибуток:

$$\text{ОП} = \text{ВП} - \text{АВ} - \text{ВЗ} + \text{ІОД} - \text{ІОВ} = 324228,45 - 62308,90 - 111916,68 = 150002,87 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток:

$$\text{ЧП} = \text{ОП} - \text{Податок на прибуток (18\%)} = 15002,87 \times 0,82 = 123002,35 \text{ грн.}$$

### Задачі для самостійного рішення

1. Первісна вартість об'єкту основних засобів 18 600 тис. грн., ліквідаційна вартість прогнозується на рівні 3,5% від первісної. Нормативний строк експлуатації 8 років. Залишкова вартість об'єкта основних засобів на початок 3 року експлуатації склала 12 200 тис. грн. Нормативний очікуваний обсяг випуску за весь строк експлуатації 700 млн. грн. Фактичний обсяг випуску за 3 рік експлуатації на 6,3% менший за очікуваний. Знайти амортизаційні відрахування за 3 рік експлуатації всіма методами нарахування амортизації.

2. Данні про залишки та надходження матеріалів за період наведено в

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 20

таблиці 2:

Таблиця 2

Дані про залишки та надходження матеріалів

Дата	Кількість, од.	Ціна од., грн.
Залишок 1.02.	100	12,30
5.02	200	12,50
10.02	200	12,60
15.02	200	11,50
20.02	200	11,30
25.02	200	12,70

Протягом періоду було використано у виробництві 850 од. матеріалу. Нормативна вартість матеріалу 12,50 грн. Визначити виробничі матеріальні витрати і оцінити вартість залишку всіма методами.

**3.** За місяць відпрацьовано 22 дні по 8 годин. Розмір прожиткового мінімуму на працездатну особу 2684 грн. на місяць, тарифний коефіцієнт 3,85. План виконано на 120%, за кожен відсоток перевиконання плану передбачається премія у розмірі 0,75% від прямої оплати праці. Норма часу на одиницю продукції складає 6 хв., прогресивна розцінка 0,3% більша за звичайну. Знайти заробітну плату за всіма системами.

**4.** Підприємство за результатами роботи, вирішило виплатити премію робітникам та виділило суму у розмірі 50 000 грн. Визначити суму премії та ЄСВ.

**5.** Підприємство випускає 5 видів продукції. Протягом звітнього періоду за даними управлінського обліку отримано наступні результати:

Продукція	Обсяг виробництва, од.	Виконання плану, %	Незавершене виробництво на початок періоду, грн.	Незавершене виробництво на кінець періоду	Прямі витрати за період, грн.
А	1230	100	360	400	569000
Б	2500	80	1500	1200	759000
В	560	120	780	950	250600
Г	340	75	560	460	369000
Д	670	110	690	730	840000

Загальновиробничі витрати 896000 грн. Витрати періоду (адміністративні витрати і витрати на збут) 580000 грн. Операційна рентабельність за планом в середньому по підприємству 39%. Визначити фактичну виробничу собівартість, повну собівартість та планові ціни на продукцію.

**6.** Використовуючи данні задачі 5, визначити фактичні ціни кожного виду продукції, якщо фактичні ціни на продукцію мали такі відхилення від планових

Продукція	Відхилення фактичних цін від планових, %
А	+6,5
Б	+8,9
В	+2,1
Г	+4,3

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 21

Д	+9,1
---	------

7. Підприємство випускає 4 види продукції (А, Б, В, Г). Протягом місяця фактично обліковані наступні витрати: прямі витрати на продукцію А – 75000 грн.; прямі витрати на Б – 85000 грн.; прямі витрати на В – 108000 грн.; прямі витрати на Г – 112000 грн.; постійні загальновиробничі витрати – 25000 грн., адміністративні витрати – 81000 грн., витрати на збут – 30000 грн. Фактично виготовлено: А – 100 од., Б – 200 од., В – 150 од. Г – 180 од. План виробництва виконано на 85%. Незавершеного виробництва немає. Реалізовано: А – 105 од., Б – 189 од., В – 150 од., Г – 190 од. Планова рентабельність: А – 15%, Б – 20%, В – 10%, Г – 25%. Фактичні ціни на продукцію А на 5% більше, на продукцію Б на 10% більші, на продукцію В на 3% менші, на продукцію Г – на 5% менші. Визначити за кожним видом продукції: виробничу собівартість одиниці, планові та фактичні ціни на неї, валовий дохід від її реалізації, чистий дохід, валовий прибуток, операційний прибуток, чистий прибуток.

#### Тести для самоконтролю

- Базою розподілу непрямих витрат між видами продукції не може бути:
  - сума прямих витрат на оплату праці;
  - сума прямих витрат;
  - сума прямих матеріальних витрат;
  - кількість найменувань продукції між якими розподіляється сума непрямих витрат;
  - немає вірної відповіді
- Витрати звітного періоду – це:
  - ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до отримання економічних вигод у майбутньому;
  - збільшення активів або зменшення зобов'язань, які призводять до збільшення власного капіталу(за винятком збільшення капіталу за рахунок внесків власників);
  - зменшення активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками);
  - грошові втрати підприємства
  - немає вірної відповіді.
- Витрати на весь обсяг виробництва за період називаються:
  - прямі;
  - постійні;
  - операційні;
  - основні;
  - загальні.
- Витрати, абсолютна величина яких при зміні обсягу виробництва не

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 22

змінюється, називаються:

- A) умовні;
- B) прямі;
- C) загальновиробничі;
- D) постійні;
- E) немає вірної відповіді.

5. Витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом одного виду продукції,

називаються:

- A) прямі;
- B) безпосередні;
- C) на одиницю продукції;
- D) змінні;
- E) немає вірної відповіді.

6. Витрати, періодичність виникнення яких менше ніж місяць, називаються:

- A) періодичні;
- B) поточні;
- C) змінні;
- D) одноразові;
- E) немає вірної відповіді.

ANSWER: B

7. Витрати, при здійсненні яких існує непрямий (кореляційний) зв'язок між витрачанням (вхід) та результатом (вихід), називаються:

- A) слабо регульовані;
- B) повністю регульовані;
- C) постійні;
- D) нерегульовані;
- E) немає вірної відповіді.

8. Витрати, при здійсненні яких існує прямий пропорційний зв'язок між витрачанням (вхід) та результатом (вихід), називаються:

- A) слабо регульовані;
- B) повністю регульовані;
- C) змінні;
- D) нерегульовані;
- E) немає вірної відповіді.

9. Витрати, що можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінського рішення, називаються:

- A) нерелевантні;
- B) непрямі;
- C) релевантні;
- D) прямі;
- E) немає вірної відповіді.

10. Витрати, які змінюються при зміні обсягу виробництва, але не в прямій

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 23

пропорції (містять як постійну так і змінну складові), називаються:

- A) змішані;
- B) дигресивні;
- C) регресивні;
- D) реманентні;
- E) пропорційні.

11. Витрати, які не включаються до собівартості виробленої продукції і розглядаються як витрати періоду:

- A) адміністративні витрати;
- B) витрати на збут;
- C) інші операційні витрати;
- D) адміністративні витрати і витрати на збут
- E) адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати

12. До виробничої собівартості продукції не відносять:

- A) прямі матеріальні витрати;
- B) прямі витрати на оплату праці;
- C) розподілені загальновиробничі витрати;
- D) витрати на дослідження та розробки;
- E) немає вірної відповіді.

13. До витрат не відносять:

- A) витрати основних матеріалів;
- B) заробітну плату директора підприємства;
- C) витрати на збут;
- D) погашення одержаних позик;
- E) єдиний соціальний внесок.

14. До економічних елементів витрат не відносять:

- A) матеріальні витрати;
- B) витрати на оплату праці;
- C) витрати на соціальні заходи;
- D) витрати на утримання та експлуатацію обладнання;
- E) інші операційні витрати.

15. До комплексних витрат відносяться:

- A) основна оплата праці;
- B) додаткова оплата праці;
- C) втрати від браку;
- D) основні матеріали;
- E) відрахування на соціальні заходи.

16. До одноелементних (простих) витрат відносяться:

- A) загальновиробничі;
- B) операційні;
- C) адміністративні;
- D) амортизаційні відрахування;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 24

Е) немає вірної відповіді.

17. За видами діяльності виділяють витрати:

- А) основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва;
- В) операційної, іншої операційної, фінансової та інвестиційної діяльності;
- С) виробничі та невиробничі;
- Д) регульовані та нерегульовані;
- Е) продуктивні та непродуктивні.

18. За відношенням до виконавця витрати поділяються:

- А) прямі та непрямі;
- В) постійні та змінні;
- С) контрольовані та неконтрольовані;
- Д) продуктивні та непродуктивні;
- Е) немає вірної відповіді.

19. За залежністю від обсягу виробництва:

- А) загальні та на одиницю продукції;
- В) прямі та непрямі;
- С) прості (одноелементні) та комплексні;
- Д) поточні, одноразові, періодичні;
- Е) постійні та змінні.

20. За місцем виникнення виділяють витрати:

- А) загальні та на одиницю продукції;
- В) прямі та непрямі;
- С) прості (одноелементні) та комплексні;
- Д) поточні, одноразові, періодичні;
- Е) цехові, дільничні, бригадні, службові тощо.

21. За періодичністю виникнення виділяють витрати:

- А) загальні та на одиницю продукції;
- В) прямі та непрямі;
- С) прості (одноелементні) та комплексні;
- Д) поточні, одноразові, періодичні;
- Е) постійні та змінні.

22. За способом включення до собівартості продукції виділяють витрати:

- А) загальні та на одиницю продукції;
- В) прямі та непрямі;
- С) прості (одноелементні) та комплексні;
- Д) поточні, одноразові, періодичні;
- Е) постійні змінні.

23. За ступенем однорідності виділяють витрати:

- А) загальні та на одиницю продукції;
- В) прямі та непрямі;
- С) прості (одноелементні) та комплексні;
- Д) поточні, одноразові, періодичні;



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 25

Е) постійні та змінні.

24. Залежно від галузей економіки формуються особливості класифікації витрат за:

- А) економічними елементами;
- В) регульованістю;
- С) статтями калькуляції;
- Д) складністю;
- Е) немає вірної відповіді.

25. Змінні витрати, темп зростання яких більший за темп зростання обсягів виробництва, називаються:

- А) прогресуючі;
- В) дигресивні;
- С) регресивні;
- Д) реманентні;
- Е) гнучкі.

26. Змінні витрати, що знаходяться у прямій пропорційній залежності від обсягу виробництва, називаються:

- А) змішані;
- В) дигресивні;
- С) регресивні;
- Д) реманентні;
- Е) пропорційні.

27. Змінні витрати, які «поводяться» по-різному при різних обсягах виробництва, в окремих випадках виступаючи як пропорційні, дигресивні чи прогресуючі, називаються:

- А) прогресуючі;
- В) дигресивні;
- С) регресивні;
- Д) реманентні;
- Е) гнучкі.

28. Змінні витрати, які зростають повільніше, ніж обсяги виробництва, називаються:

- А) прогресуючі;
- В) дигресивні;
- С) регресивні;
- Д) реманентні;
- Е) гнучкі.

29. Змінні витрати, які швидко зростають при збільшенні обсягу виробництва, але набагато повільніше скорочуються при його зменшенні:

- А) прогресуючі;
- В) дигресивні;
- С) регресивні;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 26

- D) реманентні;  
E) гнучкі.
30. Класифікація витрат – це:  
A) калькулювання собівартості продукції;  
B) визначення бази розподілу непрямих витрат;  
C) поділ їх на класи на основі певних загальних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними;  
D) процес обліку та документування витрат;  
E) немає вірної відповіді.
31. Найважливішими об'єктами контролінгу є:  
A) витрати та центри відповідальності;  
B) ціни та ціноутворення;  
C) підрозділи підприємства та їх виробнича програма;  
D) прибуток та рентабельність діяльності підрозділів;  
E) немає вірної відповіді.
32. Нерозподілені постійні загально виробничі витрати виникають внаслідок:  
A) неповного використання виробничої потужності або недовиконання плану;  
B) перевиконання плану;  
C) повного використання виробничих потужностей та виконання плану;  
D) інтенсивного використання виробничої потужності;  
E) немає вірної відповіді.
33. Основними формами функціонування підрозділів підприємства є:  
A) центри виручки та центри прибутку;  
B) центри інвестицій та центри прибутку;  
C) центри витрат та центри прибутку;  
D) центри виникнення витрат та місця виникнення витрат;  
E) немає вірної відповіді.
34. При калькулюванні собівартості продукції з її собівартості вираховуються статті:  
A) зворотні відходи;  
B) втрати від технологічного браку;  
C) попутня продукція;  
D) зворотні відходи та попутня продукція;  
E) немає вірної відповіді.
35. Собівартість продукції, яка включає тільки прямі витрати, пов'язані із підготовкою та виготовленням продукції, називається:  
A) технологічною;  
B) виробничою;  
C) повна;  
D) індивідуальна;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 27

Е) середньогалузева.

36. Собівартість продукції, яка характеризує витрати конкретного підприємства, які пов'язані з випуском продукції, називається:

- А) технологічною;
- В) виробничою;
- С) повна;
- Д) індивідуальна;
- Е) середньогалузева.

37. Собівартість, яка характеризує розмір дійсно витрачених засобів на випущену продукцію, надані послуги, виконані роботи, називається:

- А) планова;
- В) фактична;
- С) історична;
- Д) виробнича;
- Е) немає вірної відповіді

38. Ступінь регульованості витрат залежить:

- А) тривалості періоду часу;
- В) класифікаційної ознаки;
- С) повноважень особи, що приймає рішення;
- Д) повноважень особи, що приймає рішення, та тривалості періоду часу;
- Е) немає вірної відповіді.

39. У довгостроковому періоді всі витрати є:

- А) постійними;
- В) регульованими;
- С) нерегульованими;
- Д) змішаними;
- Е) немає вірної відповіді.

40. Центр відповідальності, якій очолює особа, що відповідає за надходження виручки на підприємство та витрати, які виникають у цьому центрі, називається:

- А) центром виручки;
- В) центром прибутку;
- С) центром витрат;
- Д) центром інвестицій;
- Е) немає вірної відповіді.

ANSWER: А

### **Тема 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу**

#### *Питання для обговорення*

1. Визначте сутність управлінського обліку в системі контролінгу.
2. Які факторисприяють зростанню ролі управлінського обліку?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 28

3. Назвіть рівні споживачів результатів діяльності управлінського обліку.
4. Як відбувається взаємозв'язок системи обліку і функцій управління?
5. Назвіть об'єкти управлінського обліку.
6. Якими принципами керуються при формуванні системи управлінського обліку на підприємствах?
7. Охарактеризуйте основні функції управлінського обліку.
8. Які основні завдання покладені на систему управлінського обліку?
9. Як класифікують методи управлінського обліку за різними групувальними ознаками?
10. Розкрийте сутність методу управлінського обліку директ-костінг.
11. У чому полягає метод управлінського обліку стандарт-костінг?

#### *Тести для самоконтролю*

1. Система заходів, метою якої є найбільш ефективно виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій та визначає законність цих операцій та їх економічну доцільність для зазначеного підприємства – це:

- A) контролінг;
- B) внутрішнє управління;
- C) внутрішній контроль;
- D) управлінський облік;
- E) немає вірної відповіді.

2. До цілей внутрішнього контролю на підприємстві не належать:

- A) раціональна організація обліку як інформаційної бази аналізу;
- B) здійснення впорядкованої та ефективної діяльності підприємства;
- C) забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства;
- D) забезпечення збереження майна підприємства;
- E) немає вірної відповіді.

3. До завдань внутрішнього контролю, вирішення яких забезпечується зв'язком системи внутрішнього контролю із системою фінансового обліку, не відносяться:

- A) запобігання незаконному привласненню та неефективному використанню засобів підприємства;
- B) правильні визначення, класифікація, оцінка та реєстрація інформації, що включається до звітності підприємства;
- C) забезпечення достовірності та об'єктивності інформації, що надається в фінансовій звітності для характеристики фінансового стану підприємства в цілому;
- D) запобігання будь-якої фальсифікації комп'ютерних програм, що контролюють функціонування облікової системи та включають формування первинних документів їх аналіз та рознесення по рахункам;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 29

Е) немає вірної відповіді.

4. Вирішення завдання оперативного надання звітності для прийняття управлінських рішень особам, що уповноважені приймати ці рішення, забезпечується зв'язком:

- А) систем фінансового та управлінського обліку;
- В) систем внутрішнього контролю та управлінського обліку;
- С) систем внутрішнього контролю та фінансового обліку;
- Д) систем контролінгу та внутрішнього контролю;
- Е) немає вірної відповіді.

5. Розрізняють дві системи внутрішнього контролю:

- А) контролінгового та управлінського;
- В) фінансового та зовнішнього;
- С) зовнішнього та внутрішнього;
- Д) фінансового та управлінського;
- Е) немає вірної відповіді.

6. Об'єктами внутрішнього контролю не є:

- А) постачання;
- В) виробництво;
- С) реалізація;
- Д) стратегічний розвиток;
- Е) немає вірної відповіді.

7. До методів внутрішнього контролю не відносять:

- А) фінансовий облік;
- В) управлінський облік;
- С) внутрішні разові перевірки (ревізія, аудит, інвентаризація);
- Д) перевірки фіскальних органів;
- Е) немає вірної відповіді.

8. Виділення центрів відповідальності, об'єктів виникнення та формування витрат – це елементи:

- А) фінансового обліку;
- В) управлінського обліку;
- С) внутрішніх разових перевірок (ревізії, аудиту, інвентаризації);
- Д) перевірки фіскальних органів;
- Е) немає вірної відповіді.

9. До зовнішнього контролю не відносять:

- А) контрольні дії адміністрації підприємства;
- В) контрольні дії Антимонопольного комітету;
- С) контрольні дії органів внутрішніх справ;
- Д) контрольні дії податкових органів;
- Е) немає вірної відповіді.

10. Процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 30

та контролю діяльності підприємства – це:

- А) моніторинг;
- В) контролінг;
- С) фінансовий облік;
- Д) управлінський облік;
- Е) немає вірної відповіді.

11. До факторів, що сприяють зростанню ролі управлінського обліку не відносять:

- А) посилення конкуренції на ринках збуту;
- В) інтенсивний розвиток механізації та автоматизації виробничих процесів;
- С) використання комп'ютерної техніки для управління та автоматизації облікових робіт;
- Д) розвиток підприємництва;
- Е) немає вірної відповіді.

12. Функція управлінського обліку, яка передбачає забезпечення керівників усіх рівнів управління інформацією, яка необхідна для поточного планування, контролю та прийняття необхідних управлінських рішень:

- А) інформаційна;
- В) комунікаційна;
- С) контрольна;
- Д) прогнозна;
- Е) аналітична.

13. Функція управлінського обліку, яка полягає у забезпеченні вивчення системи прийняття управлінських рішень з метою її удосконалення:

- А) інформаційна;
- В) комунікаційна;
- С) контрольна;
- Д) прогнозна;
- Е) аналітична.

14. Функція управлінського обліку, яка передбачає перспективне планування, координування розвитку підприємства у майбутньому, на підставі аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності:

- А) інформаційна;
- В) комунікаційна;
- С) контрольна;
- Д) прогнозна;
- Е) аналітична.

15. Функція управлінського обліку, що забезпечує формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами одного рівня

- А) інформаційна;
- В) комунікаційна;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 31

- С) контрольна;
- Д) прогнозна;
- Е) аналітична

16. Облік за фактичною собівартістю та облік за нормативною собівартістю виділяють при класифікації методів управлінського обліку за:

- А) напрямком застосування;
- В) об'єктами обліку;
- С) повнотою включення витрат у собівартість;
- Д) терміном дії даних;
- Е) ознакою розподілу собівартості.

17. До завдань управлінського обліку не відносять:

А) складання фінансової звітності та надання її у контролюючі органи;  
В) формування, обробка, узагальнення, зберігання та передача необхідної інформації для оперативного управління підприємством та прийняття оптимальних управлінських рішень;

- С) перевірка законності та доцільності використання коштів;
- Д) підведення підсумків та оцінка ефективності діяльності підприємства;

Е) складання внутрішніх звітів, необхідних для власників підприємств та керівників.

18. До принципів управлінського обліку, що враховуються в системі контролінгу, не відносять:

- А) безперервність діяльності підприємства;
- В) єдиний грошовий вимірник;
- С) повнота та системність обліку;
- Д) комплексність;
- Е) немає вірної відповіді.

19. Об'єктами управлінського обліку не є:

- А) активи підприємства;
- В) господарські процеси;
- С) результати господарських процесів;
- Д) пасиви підприємства;
- Е) немає вірної відповіді.

20. Система обліку витрат і калькуляції собівартості з використанням нормування називається:

- А) директ-кост;
- В) облік за повною собівартістю;
- С) стандарт-кост;
- Д) облік за неповною собівартістю;
- Е) немає вірної відповіді.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 32

#### **Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві**

##### *Питання для обговорення*

1. Охарактеризуйте планування як функцію менеджменту.
2. Визначте сутність та особливості процесу планування в системі контролінгу.
3. Які види планування Ви знаєте?
4. Визначте етапність планування на підприємстві.
5. Що включає в себе процес формування місії підприємства?
6. Визначте основні особливості аналізу зовнішнього середовища підприємств.
7. З яких елементів складається внутрішнє середовище підприємства та якими методами необхідно проводити його аналіз?
8. Що являє собою процес формування стратегічних альтернатив?
9. Охарактеризуйте місію як основу формування організаційної культури підприємств.
10. За якими факторами здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємств?
11. Назвіть елементи внутрішнього середовища підприємства.
12. Здійсніть класифікацію методів планування у контролінгу.
13. У чому полягає роль бюджетування як інструменту оперативного контролінгу?
14. Які види бюджетів Ви знаєте? Визначте підходи до їх формування.

##### *Методика складання бюджетів*

**Приклад.** Скласти бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет матеріальних витрат, бюджет оплати праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет виробничої собівартості, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на збут, бюджет прибутків на I квартал планового року. Підприємство випускає 1 вид продукції.

Таблиця 1.

Дані про обсяги реалізації та ціни у звітному періоді, прогноз змін на плановий період

Квартал	Звітний період		Прогноз змін на плановий період		Кількість робочих днів
	обсяг реалізації, од.	ціна, грн.	обсяг реалізації, %	ціна, %	
I	7900	950	-5%	-2%	61
II	7500	910	+3%	+3%	60

Максимальний випуск продукції за день 120 од. На початок планового періоду залишки готової продукції на складі відсутні.

Таблиця 2.

Дані про норми витрачання, фактичні залишки, нормовані залишки, ціни у



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 33

звітному періоді та їх зміну у плановому на матеріали

Матеріал	Норма витрачання на 1 продукції, кг	Фактичні залишки на початок планового періоду, кг	Нормовані залишки, кг	Ціни, грн.	Прогнозована зміна ціни у плановому періоді, %
А	2,2	20	240	40,3	+1,2
Б	1,5	100	180	66,3	+5,0
В	2,6	100	360	21,6	-3

Таблиця 3

Данні про працівників та їх заробітні плати

№ з/п	Назва посади	Тариф за год. / оклад грн.	% преміальних, до окладу або тарифу	Кількість штатних одиниць
1	Директор	25000	30%	1
2	Бухгалтер	20000	30%	1
3	Бригадир	16000	25%	1
4	Робітник	80	25%	3
5	Підсобний робітник	8000	20%	1

Витрати на соціальні заходи ЄСВ 22% від бази нарахування.

Таблиця 4

Розмір витрат підприємства у звітному році та прогноз їх зміни

№ з/п	Вид витрат	Сума витрат, грн.	Прогнозна зміна витрат, %
1	Витрати на опалення цеху	35650	+14
2	Витрати на опалення офісу	29400	+14
3	Витрати електроенергію	21620	+12
4	Витрати на охорону (пожежну, міліції, МНС)	24000	+7
5	Витрати на утримання основних засобів виробничого призначення	46900	-7
6	Витрати на оренду офісних приміщень	50000	-6
7	Витрати на рекламу	40000	+15
8	Витрати на телефонні послуги	15000	-6
9	Витрати на Інтернет	7800	+1
10	Збутові витрати	42000	+3

1. Бюджет реалізації.

Плановий обсяг реалізації:

$$7900 \times 0,95 = 7505 \text{ од.}$$

Планова ціна:

$$950 \times 0,98 = 931 \text{ грн.}$$

Планова виручка від реалізації продукції:

$$7505 \times 931 = 6\,987\,155 \text{ грн.}$$

2. Бюджет виробництва.

Максимальний випуск продукції у I кварталі планового року:

$$120 \times 61 = 7320 \text{ од.}$$

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 34

Брак потужності:

$$7505 - 7320 = 185 \text{ од.}$$

$$185 / 120 = 1,55 \text{ додаткові робочих дні}$$

$$1,55 \times 8 = 12,4 \text{ години}$$

Плановий обсяг виробництва:

$$(61 + 1,55) \times 120 = 7506 \text{ од.}$$

### 3. Бюджет матеріальних витрат

Потреба у матеріалах визначається за формулою:

$$(НВ_1 \times ОВ - ФЗ_{\text{пп}} + НЗ_{\text{кп}}) \times Ц_m,$$

де  $НВ_1$  – норма витрачання на одиницю продукції;

$ОВ$  – обсяг виробництва;

$ФЗ_{\text{пп}}$  – фактичний запас матеріалу на початок періоду;

$НЗ_{\text{кп}}$  – норма запасу матеріалу на кінець періоду;

$Ц_m$  – ціна матеріалу.

Потреба у матеріалі А:  $(2,2 \times 7506 - 20 + 240) \times (40,3 \times 1,012) = 682\,440 \text{ грн.}$

Потреба у матеріалі Б:  $(1,5 \times 7506 - 100 + 180) \times (66,3 \times 1,05) = 789\,365 \text{ грн.}$

Потреба у матеріалі В:  $(2,6 \times 7506 - 100 + 360) \times (21,6 \times 0,97) = 414\,338 \text{ грн.}$

Загальна матеріальна потреба: 1 886 143 грн.

### 4. Бюджет оплати праці

Директор (Адміністративні витрати):  $25\,000 \times 1,3 \times 3 = 97\,500 \text{ грн.}$

Бухгалтер (Адміністративні витрати):  $20\,000 \times 1,3 \times 3 = 78\,000 \text{ грн.}$

Бригадир (Загальновиробничі витрати):  $16\,000 \times 1,25 \times 3 = 60\,000 \text{ грн.}$

Робітники (Прямі витрати на оплату праці):

$$(3 \times 61 \times 8 \times 80 \times 1,25) + (3 \times 1,55 \times 8 \times 80 \times 1,4) = 150\,567 \text{ грн.}$$

Підсобний робітник (Загальновиробничі витрати):

$$8\,000 \times 1,2 \times 3 = 28\,800 \text{ грн.}$$

Фонд оплати праці: 414 867 грн.

### 5. Бюджет загальновиробничих витрат

Заробітна плата бригадира 60 000 грн.

Заробітна плата підсобного робітника 28 800 грн.

ССВ із заробітної плати:  $(60\,000 + 28\,800) \times 0,22 = 19\,536 \text{ грн.}$

Витрати на опалення цеху:  $35\,650 \times 1,14 / 4 = 10\,160 \text{ грн.}$

Витрати на електроенергію:  $21\,620 \times 1,12 / 4 = 6\,054 \text{ грн.}$

Витрати на утримання основних засобів виробничого призначення:

$$46\,900 \times 0,93 / 4 = 11\,373 \text{ грн.}$$

Разом загальновиробничі витрати: 135 923 грн.

### 6. Бюджет виробничої собівартості

Прямі матеріальні витрати:

матеріал А:  $(2,2 \times 7506) \times (40,3 \times 1,012) = 673\,468 \text{ грн.}$

матеріал Б:  $(1,5 \times 7506) \times (66,3 \times 1,05) = 783\,795 \text{ грн.}$

матеріал В:  $(2,6 \times 7506) \times (21,6 \times 0,97) = 408\,891 \text{ грн.}$

Пряма оплата праці: 150 567 грн.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 35

ССВ:  $150\,567 \times 0,22 = 33\,125$  грн.

Загальновиробничі витрати: 135 923 грн.

Разом витрати виробничої собівартості: 2 140 769 грн.

Виробнича собівартість 1 продукції:  $2\,140\,769 / 7\,506 = 283,21$  грн.

#### 7. Бюджет адміністративних витрат

Заробітна плата адмінперсоналу:  $97\,500 + 78\,000 = 175\,500$  грн.

ССВ:  $175\,500 \times 0,22 = 38\,610$  грн.

Витрати на опалення офісу:  $29\,400 \times 1,14 / 4 = 8\,379$  грн.

Витрати на охорону (пожежну, міліції, МНС):  $24\,000 \times 1,07 / 4 = 6\,420$  грн.

Витрати на оренду офісних приміщень:  $50\,000 \times 0,94 / 4 = 11\,750$  грн.

Витрати на телефонні послуги:  $15\,000 \times 0,94 / 4 = 3\,525$  грн.

Витрати на Інтернет:  $7\,800 \times 1,01 / 4 = 1\,970$  грн.

Разом адміністративні витрати: 246 154 грн.

#### 8. Бюджет витрат на збут

Витрати на рекламу:  $40\,000 \times 1,15 / 4 = 11\,500$  грн.

Збутові витрати:  $42\,000 \times 1,03 / 4 = 10\,815$  грн.

Разом витрати на збут: 22 315 грн.

#### 9. Бюджет прибутків за I квартал планового року

Виручка від реалізації: 6 987 155 грн.

Чистий дохід:  $6\,987\,155 / 1,2 = 5\,822\,629$  грн.

Собівартість реалізованої продукції:  $283,21 \times 7505 = 2\,125\,491$  грн.

Валовий прибуток: 3 697 138 грн.

Адміністративні витрати: 246 154 грн.

Витрати на збут: 22 315 грн.

Операційний прибуток: 3 428 669 грн.

Чистий прибуток: 2 811 509 грн.

#### Задача для самостійного розв'язання

За умовою прикладу скласти бюджет реалізації, бюджет виробництва, бюджет матеріальних витрат, бюджет оплати праці, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет виробничої собівартості, бюджет загальновиробничих витрат, бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на збут, бюджет прибутків на II квартал планового року. Підприємство випускає 1 вид продукції.

#### Тести для самоконтролю

1. Бюджет, який показує розміри витрат і результати за різних обсягів діяльності відповідного центру прибутку, називається:

- A) гнучкий;
- B) фіксований;
- C) фінансовий;
- D) поточний;
- E) немає вірної відповіді

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 36

2. До елементів внутрішнього середовища не відносяться:

- A) цілі підприємства;
- B) ресурси підприємства;
- C) технологія;
- D) корпоративна культура управління;
- E) немає вірної відповіді

3. До складу поточних бюджетів не відносять:

- A) бюджет реалізації
- B) бюджет виробництва
- C) бюджет потреб у матеріалах
- D) бюджет прибутків і збитків
- E) немає вірної відповіді

4. До складу фінансових бюджетів не відносять:

- A) бюджет грошових потоків
- B) бюджет капіталовкладень
- C) прогнозний баланс
- D) бюджет прибутків та збитків
- E) немає вірної відповіді

5. До факторів зовнішнього середовища підприємства непрямої дії не відносяться:

- A) законодавство
- B) міжнародні події
- C) рівень науково-технічного прогресу
- D) ринковий попит
- E) немає вірної відповіді

6. До факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії не відносяться:

- A) споживачі
- B) конкуренти
- C) постачальники ресурсів
- D) політична ситуація
- E) немає вірної відповіді

7. Елемент внутрішнього середовища підприємства, який являє собою взаємозв'язок кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання виробничо-господарської діяльності, в рамках якої відбуваються бажані зміни, пов'язані з матеріально-технічними, фінансовими та людськими ресурсами, називається:

- A) цілі підприємства
- B) завдання
- C) технологія
- D) ресурси підприємства

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 37

Е) немає вірної відповіді

8. Елемент внутрішнього середовища підприємства, який являє собою визначений перелік робіт, що повинен бути виконаний певним способом відповідно до обраної технології та за визначений період часу, називається:

- А) цілі підприємства
- В) завдання
- С) технологія
- Д) ресурси підприємства
- Е) немає вірної відповіді

9. Елемент внутрішнього середовища, який є основним, центральним елементом внутрішнього середовища підприємства та відіграє першочергову роль у його діяльності, називається:

- А) цілі підприємства
- В) завдання
- С) технологія
- Д) ресурси підприємства
- Е) немає вірної відповіді

10. Елемент внутрішнього середовища, який являє собою сукупність зв'язків між людьми в процесі здійснення ними спільної діяльності, яка ґрунтується на використанні досягнень науки управління, називається:

- А) цілі підприємства
- В) завдання
- С) технологія
- Д) ресурси підприємства
- Е) немає вірної відповіді

11. Метод планування – за можливостями, із урахуванням ринкових умов та наявних ресурсів може застосовуватися за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції, називається:

- А) ресурсний метод
- В) цільовий метод
- С) експериментально-статистичний
- Д) факторний
- Е) нормативний

12. Метод планування – за потребами, з посиленням конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування стають потреби ринку, попит на продукцію (послуги):

- А) ресурсний метод
- В) цільовий метод
- С) експериментально-статистичний
- Д) факторний
- Е) нормативний

13. Метод планування, за якого використовується декілька методик,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 38

називається:

- A) балансний
- B) матричний
- C) одноваріантний
- D) поліваріантний
- E) метод економіко-математичної оптимізації

14. Метод планування, за якого з багатьох варіантів обирається найбільш ефективний, називається:

- A) балансний
- B) матричний
- C) одноваріантний
- D) поліваріантний
- E) метод економіко-математичної оптимізації

15. Метод планування, за якого план складається за однією з науково-обґрунтованих методик, називається:

- A) балансний
- B) матричний
- C) одноваріантний
- D) поліваріантний
- E) метод економіко-математичної оптимізації

16. Метод планування, за якого планові показники відображаються за допомогою графіків, діаграм, гістограм тощо, називається:

- A) лінійно-графічний
- B) логіко-структурний (сітьовий)
- C) автоматизований
- D) табличний
- E) немає вірної відповіді

17. Метод планування, при якому будується сітьовий графік, який відображає основні моменти планування, терміни їх реалізації, а також найбільш оптимальний шлях досягнення основних планових показників, називається:

- A) лінійно-графічний
- B) логіко-структурний (сітьовий)
- C) автоматизований
- D) табличний
- E) немає вірної відповіді

18. Метод планування, при якому планові показники формуються у відповідних таблицях, які можуть містити алгоритм розрахунків, називається:

- A) лінійно-графічний
- B) логіко-структурний (сітьовий)
- C) автоматизований
- D) табличний
- E) немає вірної відповіді

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 39

19. Метод планування, який передбачає використання засобів, що автоматизують окремі планово-розрахункові операції, називається:

- A) ручний
- B) механізований
- C) автоматизований
- D) табличний
- E) немає вірної відповіді

20. Метод планування, який передбачає розробку спеціальних таблиць, у одній частині яких із різним ступенем деталізації показують усі напрями витрат ресурсів згідно з потребами, а в другій – джерела надходжень цих ресурсів, називається:

- A) балансовий
- B) матричний
- C) одноваріантний
- D) поліваріантний
- E) метод економіко-математичної оптимізації

21. Метод планування, який полягає у побудові моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками плану, називається:

- A) балансовий
- B) матричний
- C) одноваріантний
- D) поліваріантний
- E) метод економіко-математичної оптимізації

22. Метод планування, який реалізується з використанням простих засобів для розрахунку, називається:

- A) ручний
- B) механізований
- C) автоматизований
- D) табличний
- E) немає вірної відповіді

23. Метод планування, який реалізується за допомогою засобів, що повністю автоматизують процес планування, називається:

- A) ручний
- B) механізований
- C) автоматизований
- D) табличний
- E) немає вірної відповіді

24. Метод розрахунку планових показників, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників, називається:

- A) ресурсний метод
- B) цільовий метод

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 40

- С) експериментально-статистичний
- Д) факторний
- Е) нормативний

25. Метод розрахунку планових показників, що передбачає для встановлення планових показників використання фактичних статистичних даних за попередні роки, розрахунок їх середніх величин, називається:

- А) ресурсний метод
- В) цільовий метод
- С) експериментально-статистичний
- Д) факторний
- Е) нормативний

26. Метод розрахунку планових показників, який є найбільш точним, планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді, називається:

- А) ресурсний метод
- В) цільовий метод
- С) експериментально-статистичний
- Д) факторний
- Е) нормативний

27. Ознакою бюджету не є:

- А) історичність
- В) плановість
- С) юридичний характер
- Д) строковість
- Е) немає вірної відповіді

28. Основний інструмент перевірки збалансованості, відповідності надходжень і витрат економічних ресурсів, тобто визнана або прийнята таблиця або відомість доходів і видатків економічного суб'єкту за певний період часу, називається:

- А) звіт про фінансові результати
- В) кошторис
- С) бюджет
- Д) калькуляція
- Е) немає вірної відповіді

29. Розрізняють такі основні види бюджетів:

- А) стратегічні та тактичні
- В) фінансові та поточні
- С) загальні та часткові
- Д) перспективні та поточні
- Е) немає вірної відповіді

30. Специфічний принцип планування, який забезпечує підтримку



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 41

безперервної планової перспективи, формування і періодичну зміну горизонту планування, взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, своєчасне коригування перспективних і поточних планів, називається:

- A) принцип системності
- B) принцип безперервності
- C) принцип збалансованості
- D) принцип оптимальності використання ресурсів
- E) принцип адекватності

31. Специфічний принцип планування, який передбачає охоплення всіх сфер діяльності підприємств, усіх змін та зворотних зв'язків у цих системах, називається:

- A) принцип системності
- B) принцип безперервності
- C) принцип збалансованості
- D) принцип оптимальності використання ресурсів
- E) принцип адекватності

32. Спеціальний принцип планування, що передбачає орієнтування на потреби, умови та кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, максимально повну і ефективну реалізацію наявних резервів, називається:

- A) принцип системності
- B) принцип безперервності
- C) принцип збалансованості
- D) принцип оптимальності використання ресурсів
- E) принцип адекватності

33. Спеціальний принцип планування, який забезпечує необхідну та достатню кількісну відповідність між взаємопов'язаними розділами й показниками плану, тобто відповідність між потребою у ресурсах та їх наявністю, називається:

- A) принцип системності
- B) принцип безперервності
- C) принцип збалансованості
- D) принцип оптимальності використання ресурсів
- E) принцип адекватності

34. Спеціальний принцип планування, який характеризується тим, що ринкове середовище зумовлює постійну зміну певних показників діяльності підприємства, називається:

- A) принцип системності
- B) принцип безперервності
- C) принцип збалансованості
- D) принцип оптимальності використання ресурсів
- E) принцип адекватності

35. Цілі, зумовлені вимогами забезпечення високої ефективності виробничої

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 42

системи, випуску суспільно необхідної, сучасної продукції, називаються:

- A) господарсько-економічні
- B) виробничо-технічні
- C) науково-технічні
- D) соціальні
- E) екологічні

36. Цілі, спрямовані на виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції та захист навколишнього середовища, називається:

- A) господарсько-економічні
- B) виробничо-технічні
- C) науково-технічні
- D) соціальні
- E) екологічні

37. Цілі, спрямовані на забезпечення матеріального добробуту та підвищення якості життя працівників підприємства, називаються:

- A) господарсько-економічні
- B) виробничо-технічні
- C) науково-технічні
- D) соціальні
- E) екологічні

38. Цілі, які відображають основне функціональне призначення підприємства – випуск продукції або надання послуг належної якості, називаються:

- A) господарсько-економічні
- B) виробничо-технічні
- C) науково-технічні
- D) соціальні
- E) екологічні

39. Цілі, які пов'язані з постійним прискоренням науково-технічного прогресу та впровадженням інновацій, називаються:

- A) господарсько-економічні
- B) виробничо-технічні
- C) науково-технічні
- D) соціальні
- E) екологічні

40. Широкий спектр сил, що діють зовні підприємства та впливають на його конкурентну результативність, тобто це об'єктивно сформовані умови функціонування підприємств, називається:

- A) фактори прямої дії
- B) фактори непрямой дії
- C) зовнішнє середовище
- D) внутрішнє середовище

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 43

Е) немає вірної відповіді

## **Тема 5. Економічний аналіз як інструмент контролінгу**

### *Питання для обговорення*

1. Визначте сутність та основну мету економічного аналізу у контролінгу.
2. Що є предметом в економічному аналізі?
3. Які види економічного аналізу Ви знаєте?
4. Охарактеризуйте сутність оперативного аналізу діяльності підприємства.
5. Визначте основні завдання поточного економічного аналізу.
6. У чому полягає процес проведення перспективного економічного аналізу підприємства?
7. Класифікуйте показники в економічному аналізі за основними ознаками.
8. Які вимоги повинні дотримуватися при формуванні системи показників оперативного аналізу в системі контролінгу?
9. Визначте роль аналізу відхилень основних показників діяльності підприємства.
10. Які фактори зумовлюють виникнення відхилень?

### *Методика факторного аналізу*

Факторна система – це сукупність результативного та факторних показників, пов'язаних одним причинно-наслідковим зв'язком. Математична формула, що виражає реальні зв'язки між досліджуваними явищами, називається моделлю факторної системи:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

де  $y$  – результативний показник;

$x_1, x_2, \dots, x_n$  – факторні показники.

Використання моделей в аналізі дає змогу абстрактно зобразити основні взаємозв'язки, що існують у реальній господарській системі.

Моделювання – це один із методів наукового пізнання, за допомогою якого створюється модель об'єкта дослідження. Сутність його полягає в тому, що взаємозв'язок показника, який досліджується, з факторними показниками подається у формі конкретного математичного рівняння.

Залежно від форми зв'язку між результативним і факторними показниками факторні моделі поділяються на дві групи:

1. Детерміновані факторні моделі – використовуються для дослідження функціонального (детермінованого) зв'язку між результативним і факторними показниками, коли при заданих початкових умовах факторна система переходить у єдиний певний стан. У детермінованих моделях результативний показник являє собою алгебраїчну суму, добуток або частку факторних показників.

2. Стохастичні факторні моделі – використовуються для дослідження ймовірносного (стохастичного) зв'язку між результативним і факторними

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 44

показниками, коли при незмінних початкових умовах факторна система може переходити в різні стани з різною ймовірністю.

При моделюванні детермінованих факторних систем необхідно дотримуватись таких вимог:

1. Фактори, що включаються в модель, і сама модель повинні мати чітко виражений характер, реально існувати, а не бути вигаданими абстрактними величинами або явищами.

2. Фактори, які входять у систему, мають не тільки бути необхідними елементами формули, а й знаходитися в причиновому зв'язку з результативним показником. Інакше кажучи, побудована факторна система повинна мати пізнавальну цінність. Розглянемо приклад двох моделей:

$$\begin{aligned} \text{ВП} &= \text{ЧП} \times \text{ПП}, \\ \text{ПП} &= \text{ВП} \div \text{ЧП}, \end{aligned}$$

де ВП – вартість продукції;

ЧП – середньорічна чисельність працівників;

ПП – продуктивність праці (обсяг виробництва продукції на одного середньорічного працівника).

У першій моделі фактори перебувають у причиновому зв'язку з результативним показником, а в другій – у математичному співвідношенні.

3. Усі показники факторної моделі повинні бути кількісно вимірними, тобто мати одиницю величини і необхідну інформаційну забезпеченість.

4. Факторна модель має забезпечувати можливість вимірювання впливу окремих факторів на зміну результативного показника.

У детермінованому факторному аналізі використовуються чотири види факторних моделей:

1. Адитивні – моделі, в яких результативний показник є алгебраїчною сумою декількох факторних показників:

$$Y = \sum_{i=1}^n X_i = X_1 + X_2 + \dots + X_n$$

2. Мультиплікативні – моделі, в яких результативний показник є добутком декількох факторних показників:

$$Y = \prod_{i=1}^n X_i = X_1 \times X_2 \times \dots \times X_n.$$

3. Кратні – моделі, в яких результативний показник визначається діленням одного факторного показника на інший:

$$Y = X_1/X_2.$$

4. Змішані (комбіновані) – моделі, в яких поєднуються в різноманітних комбінаціях адитивна, мультиплікативна та кратна залежності.

Для розв'язання задач детермінованого факторного аналізу використовуються наступні методичні способи:

- ✓ ланцюгових підстановок;
- ✓ абсолютних різниць;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 45

- ✓ відносних різниць;
- ✓ індексний;
- ✓ пропорційного ділення;
- ✓ часткової участі;
- ✓ інтегральний;
- ✓ логарифмічний.

Способи ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць та індексний ґрунтуються на принципі елімінування (від лат. «eliminare» – виключати, усувати).

Елімінування – означає усунення, виключення впливу всіх факторів на величину результативного показника, крім одного. При цьому виходять з умовного припущення про те, що всі фактори змінюються незалежно один від одного: спочатку змінюється один, а всі інші залишаються без зміни, потім змінюються два, потім три і т.д. за умови незмінності інших. Це дає можливість визначити вплив кожного фактору окремо на величину показника, що досліджується.

Методична схема застосування способу ланцюгових підстановок у мультиплікативних моделях

Нехай  $Y = A \times B \times C$  трифакторна мультиплікативна модель,

де  $Y$  – результативний показник;

$A, B, C$  – факторні показники.

Розрахунки впливу факторів на зміну результативного показника виконуються у три етапи:

*I етап.* Розрахунок значень результативного показника у базовому періоді, умовних і звітному періоді шляхом послідовної заміни базових значень факторних показників на звітні значення:

1. Показник базового періоду:  $Y_0 = A_0 \times B_0 \times C_0$ .

2. Показник умовний 1:  $Y_{UM1} = A_1 \times B_0 \times C_0$ .

3. Показник умовний 2:  $Y_{UM2} = A_1 \times B_1 \times C_0$ .

4. Показник звітного періоду:  $Y_1 = A_1 \times B_1 \times C_1$ .

Якщо за умовою задачі відомі значення  $Y_0$  і  $Y_1$ , їх розрахунок не проводиться.

*II етап.* Розрахунок загальної зміни результативного показника, у тому числі за рахунок кожного фактора, які включені у детерміновану факторну модель.

Загальна зміна (+,-) результативного показника  $Y$ , одиниця вимірювання:

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0,$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) А:  $\Delta Y_A = Y_{UM1} - Y_0$ ;

2) В:  $\Delta Y_B = Y_{UM2} - Y_{UM1}$ ;

3) С:  $\Delta Y_C = Y_1 - Y_{UM2}$ .

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 46

*III етап.* Проведення перевірки правильності виконаних розрахунків за формулою

$$\Delta Y = \Delta Y_A + \Delta Y_B + \Delta Y_C,$$

тобто алгебраїчна сума впливу факторів повинна дорівнювати загальній зміні результативного показника.

Використовуючи спосіб ланцюгових підстановок, потрібно дотримуватися певних правил, що визначають послідовність і особливості розрахунку:

1) кількість умовних значень результативного показника на одиницю менша від кількості факторів у детермінованій факторній моделі;

2) точність заокруглення значень результативного показника на першому етапі розрахунків повинна бути ідентичною (вона залежить від економічного змісту та одиниці вимірювання показника);

3) в першу чергу підлягають заміні кількісні фактори, далі – структурні, в останню чергу – якісні;

4) якщо в модель включені декілька кількісних, структурних або якісних показників, послідовність підстановки залежить від рівня підпорядкування факторів: спочатку заміняють фактори першого рівня, потім другого і т.д.;

5) результати розрахунків на другому етапі відображаються числовими значеннями зі знаками „+” або „-”.

Спосіб ланцюгових підстановок має як переваги, так і недоліки.

*Переваги:*

- універсальність застосування (для всіх типів моделей);
- простота використання.

*Недоліки:*

- результати факторного аналізу залежать від вибраного порядку заміни факторів;
- якщо на першому етапі допущені помилки в розрахунках, то при перевірці їх результатів (третій етап) усе буде сходиться, адже:

$$\Delta Y = \Delta Y_A + \Delta Y_B + \Delta Y_C = Y_{VM1} - Y_0 + Y_{VM2} - Y_{VM1} + Y_1 - Y_{VM2} = Y_1 - Y_0 = \Delta Y,$$

але такі результати не матимуть економічного змісту;

- при застосуванні цього способу виникає певний залишок зміни результативного показника, який додається до величини впливу останнього фактора.

### *Задачі для самостійного розв'язання*

1. Провести аналіз впливу факторів на валову продукцію (ВП) підприємства у звітному періоді порівняно із минулим за даними (табл. 1).

Таблиця 1

#### Дані для розрахунку

Показник	Минулий період	Звітний період
Продуктивність праці (ПП)(виробіток за 1	105	108

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 47

годину роботи на одного працюючого), грн/ос.		
Кількість робочих днів (КРД)	252	250
Тривалість зміни (ТЗ), годин	7,5	7,3
Коефіцієнт змінності роботи (КЗ)	1,8	1,75

2. Розрахувати вплив факторів на плановий операційний прибуток підприємства (ОП) за наступними даними (табл.2)

Таблиця 2

Дані для розрахунку

Показник	Минулий період	Прогнозна зміна, %
Обсяг реалізації продукції (ОР), од.	15 000	+4
Ціна реалізації без ПДВ (ЦР), грн.	1049,80	+6
Норма витрачання матеріалу на одиницю продукції (НВМ), кг	5,7	-15
Ціни на матеріали (ЦМ), грн. за кг	56,90	+5
Відрядна розцінка (ВР), грн.	30,5	+2
Загальновиробничі витрати (ЗВ), грн.	45 000	+10
Адміністративні витрати (АВ), грн.	50 000	-6
Витрати на збут (ВЗ), грн.	15 000	+3

Тести для самоконтролю

- Предметом вивчення економічного аналізу на підприємстві не є:
  - господарські процеси, що відбуваються на підприємстві;
  - соціально-економічна ефективність господарських процесів;
  - кінцеві результати господарсько-фінансової діяльності підприємства;
  - політична та міжнародна ситуація у світі;
  - немає вірної відповіді.
- В залежності від моделі управління господарською діяльністю, у змісті якої переважають цикли управління чи відрізки часу здійснення господарських процесів розрізняють:
  - стратегічний і тактичний аналіз;
  - короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий аналіз;
  - оперативний, поточний та перспективний аналіз;
  - ретроспективний і перспективний аналіз;
  - немає вірної відповіді.
- Вид аналізу, який здійснюється в оперативній або короткостроковій системі управління (за декаду, тиждень, добу, зміну), спрямований на вивчення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 48

короткострокових причино-наслідкових зв'язків в об'єкті управління, результати яких відображаються оперативним обліком, називається:

- А) короткостроковий;
- В) оперативний;
- С) поточний;
- Д) тактичний;
- Е) немає вірної відповіді.

4. Вид аналізу, який застосовується в поточній або середньостроковій системі управління, передбачає детальне вивчення характеру виконання планових та програмних завдань поточних періодів (місяців та кварталів з наростаючим підсумком), виявляє та усуває негативні причини, характерні для певної системи, називається:

- А) короткостроковий;
- В) оперативний;
- С) поточний;
- Д) тактичний;
- Е) немає вірної відповіді.

5. Вид аналізу, який здійснюється у перспективній або довгостроковій системі управління, покликаний забезпечити обґрунтування прогнозованих результатів господарської діяльності, які відображені у довгострокових планах і програмах (на 5–15 років), надавати оцінку фактичного виконання цих програм, називається:

- А) довгостроковий;
- В) стратегічний;
- С) перспективний;
- Д) поточний;
- Е) немає вірної відповіді.

6. Кількісно-якісна характеристика соціально-економічних явищ і процесів – це:

- А) показник;
- В) величина;
- С) характеристика;
- Д) кількість;
- Е) немає вірної відповіді.

7. Показники, що відображають розміри, абсолютну чи відносну величину явища, називаються:

- А) кількісні;
- В) якісні;
- С) загальні;
- Д) специфічні;
- Е) немає вірної відповіді.

8. Показники, які розкривають сутність показника у конкретних умовах



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 49

місяця та часу, називаються:

- A) кількісні;
- B) якісні;
- C) загальні;
- D) специфічні;
- E) немає вірної відповіді.

9. Показники, що використовуються для характеристики загальних результатів роботи, називаються:

- A) кількісні;
- B) якісні;
- C) загальні;
- D) специфічні;
- E) немає вірної відповіді.

10. Показники, які дають характеристику про окремі явища виробничо-господарської діяльності, називаються:

- A) кількісні;
- B) якісні;
- C) загальні;
- D) специфічні;
- E) немає вірної відповіді.

11. Показники, які відображають окремі сторони, елементи явищ і процесів, називаються:

- A) окремі;
- B) узагальнюючі;
- C) допоміжні;
- D) натуральні;
- E) вартісні.

12. Показники, які використовуються для загальної характеристики складних економічних явищ, називаються:

- A) окремі;
- B) узагальнюючі;
- C) допоміжні;
- D) натуральні;
- E) вартісні.

13. Показники, які непрямо характеризують досліджуваний об'єкт і призначені до більш детального його вивчення, називаються:

- A) окремі;
- B) узагальнюючі;
- C) допоміжні;
- D) натуральні;
- E) вартісні.

14. Показники, які відображають співвідношення двох абсолютних

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 50

показників та визначаються у відсотках, коефіцієнтах або індексах, називаються:

- A) окремі;
- B) узагальнюючі;
- C) допоміжні;
- D) абсолютні;
- E) відносні.

15. Показники, які визначають поведінку іншого показника і виступають у ролі причини зміни його величини, називаються:

- A) факторні;
- B) результативні;
- C) допоміжні;
- D) абсолютні;
- E) відносні.

16. Показники, які розглядаються як результат впливу причин і виступають у ролі об'єктів дослідження, називаються:

- A) факторні;
- B) результативні;
- C) допоміжні;
- D) абсолютні;
- E) відносні.

17. Основними причинами відхилень основних показників діяльності не є:

- A) зміни обсягу виробництва;
- B) зміни цін на ресурси;
- C) зміни норм витрат на одиницю випуску;
- D) зміни законодавства;
- E) немає вірної відповіді.

18. Відхилення основних підконтрольних показників визначаються як:

- A) різниця між нормативними та фактичними показниками;
- B) різниця між плановими і нормативними показниками;
- C) різниці між фактичними і нормативними (плановими) показниками;
- D) різниця між нормативними та середніми показниками;
- E) немає вірної відповіді.

19. У факторному аналізі не використовуються моделі:

- A) адитивні;
- B) мультиплікативні;
- C) кратні;
- D) змішані;
- E) немає вірної відповіді.

20. Метод визначення впливу факторів на результативний показник, якій може бути застосований для всіх факторних моделей називається:

- A) метод ланцюгової підстановки;
- B) метод абсолютних різниць;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 51

- С) метод відносних різниць;  
 D) індексний метод;  
 E) немає вірної відповіді.

## *Тема 6. Експертна діагностика*

### *Питання для обговорення*

1. У чому полягає сутність здійснення експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств?
2. Які методи експертної діагностики фінансово-господарського стану підприємств Ви знаєте?
3. Визначте основні завдання стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств.
4. Розгляньте методичний інструментарій здійснення стратегічної діагностики фінансово-господарського стану підприємств (аналіз розриву між планом і фактом, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз за Портером, управління за «слабкими сигналами», бенчмаркінг).
5. Охарактеризуйте методи оперативної діагностики фінансово-господарського стану підприємства (аналіз фінансового стану підприємства, аналіз беззбитковості, аналіз матеріальних потоків, аналіз інформаційних потоків, реінжиніринг бізнес-процесів, управління ризиками).

### *Методика аналізу фінансового стану підприємства*

Визначальною характеристикою фінансового стану підприємства є його платоспроможність.

**Платоспроможність** визначається здатністю підприємства до швидкого погашення своїх зобов'язань, в першу чергу – короткострокових.

Погашення зобов'язань здійснюється за допомогою грошових коштів та їх еквівалентів.

У зв'язку з цим аналітиками поряд з оцінкою платоспроможності визначається **ліквідність підприємства**, тобто – це здатність конвертування (обміну) оборотних активів у засоби платежу (грошові кошти).

У практиці аналітичної роботи для оцінки платоспроможності і ліквідності визначають такі показники:

**1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності** – визначається відношенням суми грошових коштів (в касі і на рахунках банку) (ГК) до короткострокових (поточних) зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{абс.л.}} = \text{ГК} / \text{ПЗ}$$

Граничне значення = 0,1 – 0,2 і вище.

**2. Коефіцієнт швидкої ліквідності** – визначається діленням суми грошових коштів (ГК) плюс суми дебіторської заборгованості (ДБЗ) до короткострокових (поточних) зобов'язань (ПЗ):

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 52

$$K_{\text{шв.л.}} = \text{ГК} + \text{ДБЗ} / \text{ПЗ}$$

Граничне значення (норма) = 0,7 – 0,8 і вище.

**3. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)** – визначається відношенням вартості всіх оборотних активів (ОА) до короткострокових (поточних) зобов'язань (ПЗ):

$$K_{\text{заг.л.}} = \text{ОА} / \text{ПЗ}$$

Граничне значення = 2,0 і вище.

**Фінансова стабільність підприємства** є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і, в цілому, характеризується співвідношенням власних і залучених коштів, що формує загальну оцінку фінансової стійкості підприємства.

У світовій і вітчизняній обліково-аналітичній практиці для оцінки фінансової стійкості розраховують систему показників:

**1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)** – визначається відношенням величини власного капіталу (ВК) до підсумку валюти балансу (А(П)), чим вищий показник, тим більша питома вага власного капіталу на підприємстві (критична межа – 0,5):

$$K_{\text{авт}} = \text{ВК} / \text{А(П)}.$$

**2. Коефіцієнт фінансової залежності** – визначається один мінус коефіцієнт автономії (менше і до 0,5).

$$K_{\text{ф.залеж.}} = 1 - K_{\text{авт}}$$

**3. Коефіцієнт фінансового ризику** (плече фінансового важеля; ліверидж) – визначається відношенням залученого капіталу до суми власного (критичне значення <1; нормальним вважається, коли лише третина активів (майна) підприємства формується за рахунок залученого капіталу).

$$K_{\text{фін.ризик}} = \text{ЗК} / \text{ВК}$$

**4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом** – визначається відношенням власного оборотного капіталу до суми оборотних активів підприємства (краще, коли вищий показник).

$$K_{\text{забезп.ОА}} = \text{ВООА} / \text{ОА}$$

**5. Коефіцієнт постійності активів** – розраховується відношенням величини необоротних активів до суми власного капіталу (критичне значення = 1,0).

$$K_{\text{пост.активів}} = \text{НА} / \text{ВК}$$

**6. Коефіцієнт співвідношення оборотних до необоротних активів** – визначається відношенням суми оборотних активів до суми оборотних активів підприємства (критичне значення від виду діяльності).

$$\text{КОА і НА} = \text{ОА} / \text{НА}$$

**Приклад 1.** Провести оцінку платоспроможності підприємства та зробити висновок.

Таблиця

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 53

### Данні для оцінки платоспроможності підприємства

Показники	Початок звітної року, тис. грн.	Кінець звітної року, тис. грн.
1. Оборотні активи, у т.ч.:	28 000	38 000
1.1. Виробничі запаси	14 745	20 095
1.2. Дебіторська заборгованість	8 215	12 400
1.3. Грошові кошти	5 040	5 505
2. Поточні зобов'язання	31 200	32 980

Коефіцієнт загальної ліквідності:

початок звітної року:  $28\ 000 / 31\ 200 = 0,897$

кінець звітної року:  $38\ 000 / 32\ 980 = 1,152$

граничне значення 2,0 і більше

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

початок звітної року:  $(8\ 215 + 5\ 040) / 31\ 200 = 0,425$

кінець звітної року:  $(12\ 400 + 5\ 505) / 32\ 980 = 0,543$

граничне значення 0,7-0,8

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

початок року:  $5\ 040 / 28\ 000 = 0,162$

кінець року:  $5\ 505 / 32\ 980 = 0,167$

граничне значення 0,1-0,2

Розрахунок динаміки оцінюваних показників наведено в таблиці.

Таблиця

### Динаміка показників платоспроможності

Показники	Початок звітної року, тис. грн.	Кінець звітної року, тис. грн.	Граничне значення	Відхилення, +/-	
				від початку звітної року	від граничного значення
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,897	1,152	2,0 і >	+0,255	-0,848
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,425	0,543	0,7-0,8	+0,118	-0,157
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,162	0,167	0,1-0,2	+0,005	+0,067

Висновок: динаміка показників свідчить про позитивну тенденцію на підприємстві щодо стану платоспроможності, але за коефіцієнтом загальної ліквідності та коефіцієнтом швидкої ліквідності підприємство ще не досягло граничних значень.

**Приклад 2.** Провести аналіз рівня фінансової стійкості на основі даних таблиці. Зробити висновок.

Таблиця 1

Дані складові активів та пасивів підприємства та їх розмір на початок та кінець звітної періоду

(тис. грн.)

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 54

АКТИВ	Станом на		ПАСИВ	Станом на	
	01.01	31.12		01.01	31.12
Необоротні активи	20 490	19 610	Власний капітал	22 430	22 430
Оборотні активи	5 608	8 120	Довгострокові зобов'язання	1 300	2 450
Витрати майбутніх періодів	4 020	-	Поточні зобов'язання	6 388	1 040
			Доходи майбутніх періодів	-	1 810
БАЛАНС	30 118	27 730	БАЛАНС	30 118	27 730

### Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства

Великий спектр аналітичних показників, що використовуються для аналізу фінансового стану підприємства, потребують узагальнення отриманої інформації для прийняття відповідних управлінських рішень. У зв'язку з цим, на практиці визначають рейтингову оцінку фінансового стану підприємства.

Розрахунок рейтингу фінансового стану підприємства можна здійснювати на основі аналогічних даних підприємств-конкурентів, або на основі даних показників досліджуваного підприємства у динаміці, тобто взятих за минулі періоди.

Алгоритм визначення рейтингової оцінки фінансового стану можна відобразити у такій послідовності:

1. Вхідна інформація подається у формі таблиці  $a_{ij}$ , де  $i = 1, n$  – номери показників;  $j = 1, m$  – номери аналізованих періодів.

2. В таблиці виділяємо додаткову колонку  $m+1$ , в якій максимізують значення показників (показники еталонного підприємства), тобто для розрахунку беруться показники, для яких позитивним є тенденція до зростання.

3. Показники таблиці  $a_{ij}$  стандартизуються по відношенню до відповідного показника еталонного підприємства, який відображений в стовпчику  $m+1$ :

$$x_{ij} = a_{ij} / \max a_{ij}$$

4. Значення рейтингової оцінки визначається за наступною формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2} \quad j=1, m;$$

де  $R_j$  – рейтингова оцінка для  $j$ -го періоду (підприємства);

$x_{ij}$  – стандартизований  $i$ -ий показник  $j$ -го періоду (підприємства).

Найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням  $R$ . Порівняльна рейтингова оцінка може бути за будь-якою кількістю показників.

Таблиця 2

### Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Еталонне значення	Стандартизований показник, $x_{ij}$	
				м.р.	з.р.
1. Коефіцієнт автономії	0,74	0,81	0,81	0,91	1
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,79	0,89	0,89	0,89	1

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 55

3. Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,09	0,18	0,18	0,5	1
4. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним капіталом	0,35	0,49	0,49	0,71	1
5. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,897	1,152	1,152	0,78	1
6. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,425	0,543	0,543	0,78	1
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,162	0,167	0,167	0,97	1
8. Рентабельність виробництва	0,351	0,282	0,351	1	0,8
9. Рентабельність продажу	0,161	0,174	0,174	0,93	1
10. Рентабельність активів	0,121	0,102	0,121	1	0,84
11. Рентабельність власного капіталу	0,394	0,35	0,394	1	0,89
12. Рейтингова оцінка	0,68	0,28	x	x	x
13. Ранг підприємства	2	1	x	x	x

Висновок: Отже, фінансовий стан підприємства у звітному році виявився кращий ( $R = 0,28$ ), порівняно з минулим роком ( $R = 0,68$ ).

*Тести для самоконтролю*

1 Процедура отримання інформації про стан об'єкту дослідження та його оцінювання фахівцями-експертами з метою подальшого прийняття рішень називається:

- A) експертна діагностика
- B) економічний аналіз
- C) управлінський аналіз
- D) стратегічний аналіз
- E) оперативний аналіз

2 Методи експертної діагностики поділяють на:

- A) стратегічні та оперативні
- B) економічні та моральні
- C) внутрішні та зовнішні
- D) стратегічні та економічні
- E) немає вірної відповіді

3 До першої групи цілей експертної діагностики відносять:

- A) постійний контроль раціональності функціонування господарських систем
- B) прогнозування господарської діяльності
- C) об'єктивна оцінка результатів комерційної діяльності
- D) контроль за виконанням планів та бюджетів
- E) наукове обґрунтування перспективних планів;

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 56

4 До облікових джерел інформації відносять:

- A) матеріали ревізій
- B) внутрішнього і зовнішнього аудиту
- C) результати перевірок податкової служби
- D) внутрішні документи
- E) немає вірної відповіді

5 Сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримки високого рівня конкурентних переваг підприємства – це:

- A) управління
- B) стратегія
- C) політика
- D) конкуренція
- E) немає вірної відповіді

6 Метод стратегічної діагностики, який має на меті встановлення відхилень, їх оцінку та аналіз причин, що їх викликали, називається:

- A) метод побудови матриці БКГ
- B) метод аналізу розриву між планом і фактом
- C) метод SWOT-аналізу
- D) метод побудови матриці Мак-Кінсі
- E) конкурентний аналіз за Портером

7 Метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та розподіленні їх на чотири основні категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози, називається:

- A) метод побудови матриці БКГ
- B) метод аналізу розриву між планом і фактом
- C) метод SWOT-аналізу
- D) метод побудови матриці Мак-Кінсі
- E) конкурентний аналіз за Портером

8 Метод стратегічної діагностики, який дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності, називається:

- A) метод побудови матриці БКГ
- B) метод аналізу розриву між планом і фактом
- C) метод SWOT-аналізу
- D) метод побудови матриці Мак-Кінсі
- E) конкурентний аналіз за Портером

9 Відповідно до матриці БКГ напрям діяльності, що об'єднує високі перспективи росту попиту на ринку із сильними позиціями підприємства, називається:



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 57

- A) «Зірка»
- B) «Дійна королева»
- C) «Собака»
- D) «Дика кішка»
- E) немає вірної відповіді

10 Відповідно до матриці БКГ напрями діяльності, який приносить підприємству високий стабільний прибуток, хоча росту тут не передбачається, називається:

- A) «Зірка»
- B) «Дійна королева»
- C) «Собака»
- D) «Дика кішка»
- E) немає вірної відповіді

11 Відповідно до матриці БКГ напрями діяльності, який є безперспективним, називається:

- A) «Зірка»
- B) «Дійна королева»
- C) «Собака»
- D) «Дика кішка»
- E) немає вірної відповіді

12 Відповідно до матриці БКГ напрям діяльності, де позиції підприємства не стійкі, але перспективи зростання попиту і розвитку ринку збуту досить привабливі, називається:

- A) «Зірка»
- B) «Дійна королева»
- C) «Собака»
- D) «Дика кішка»
- E) немає вірної відповіді

13 Метод стратегічної діагностики, який відображає співвідношення категорій «привабливість–конкурентоспроможність», має широку сферу застосування та більш гнучкий підхід до формування стратегії, називається:

- A) метод побудови матриці БКГ
- B) метод аналізу розриву між планом і фактом
- C) метод SWOT-аналізу
- D) метод побудови матриці Мак-Кінсі
- E) конкурентний аналіз за Портером

14 Метод стратегічної діагностики, який дозволяє визначити відповідність між внутрішнім станом підприємства та дією сил у зовнішньому оточенні.

- A) метод побудови матриці БКГ
- B) метод аналізу розриву між планом і фактом
- C) метод SWOT-аналізу
- D) метод побудови матриці Мак-Кінсі

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 58

Е) конкурентний аналіз за Портером

15 Стратегія яка передбачає зосередження уваги на одному сегменті ринку з орієнтацією на специфічні вимоги саме цього сегменту, називається:

- А) стратегія зниження витрат
- В) стратегія диференціації
- С) стратегія фокусування
- Д) стратегія виходу з ринку
- Е) немає вірної відповіді

16 Стратегія, яка реалізується шляхом економії на масштабах виробництва, спрощення виробу (без суттєвих втрат якості), підвищення ефективності виробничого процесу, називається:

- А) стратегія зниження витрат
- В) стратегія диференціації
- С) стратегія фокусування
- Д) стратегія виходу з ринку
- Е) немає вірної відповіді

17 Стратегія, яка реалізується шляхом створення товарів, які більшою мірою відповідають попиту конкретних груп споживачів, ніж товари конкурентів, називається:

- А) стратегія зниження витрат
- В) стратегія диференціації
- С) стратегія фокусування
- Д) стратегія виходу з ринку
- Е) немає вірної відповіді

18 Вид бенчмаркінгу, який аналізує окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, називається:

- А) прямий
- В) внутрішній
- С) функціональний
- Д) конкурентний
- Е) немає вірної відповіді

19 Вид бенчмаркінгу, який передбачає аналіз та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного підприємства, називається:

- А) прямий
- В) внутрішній
- С) функціональний
- Д) конкурентний
- Е) немає вірної відповіді

20 Вид бенчмаркінгу, який сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг) та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів, називається:

- А) прямий

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 59

- В) внутрішній
- С) функціональний
- Д) конкурентний
- Е) немає вірної відповіді

## **Тема 7. Побудова внутрішньо економічних відносин на підприємстві**

### *Питання для обговорення*

1. Дайте визначення поняття «господарський механізм».
2. У чому полягає сутність економічного механізму підприємства?
3. З'ясуйте складові внутрішнього економічного механізму підприємства.
4. Що таке організаційно-технічна система підприємства?
5. Які різновиди зв'язків можна встановити між підрозділами та адміністративним центром підприємства?
6. Від яких чинників залежить форма зв'язків між окремими підрозділами підприємства?
7. У чому полягає сутність мотиваційного механізму функціонування підприємства та його підрозділів?
8. Які основні принципи побудови внутрішнього економічного механізму підприємства ?
9. Визначте основні організаційні передумови функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства.
10. Які форми функціонування внутрішнього економічного механізму вам відомі?

### *Методика визначення внутрішніх цін*

**Завдання 1.** На підприємстві з послідовними технічним зв'язком 3 структурних підрозділи. Підприємство випускає 1 види продукції.

У I цеху виготовляється 2 види проміжної продукції (А і В); у II підрозділі, якій є споживачем продукції підрозділу I, напівфабрикати А і В підлягають додатковій обробці і надаються у III підрозділ, де з них складають 1 види кінцевої продукції (2А+1В).

Плановий обсяг реалізації кінцевої продукції 140 тис. од., плановий чистий дохід від реалізації 5320 тис. грн. Вартість матеріалів, які витрачаються в I підрозділі на продукцію А 500 тис. грн., на продукцію В – 300 тис. грн., програма випуску і планова собівартість напівфабрикатів, які виходять з I підрозділу: продукція А – 280 тис. од., 2,50 грн., В – 140 тис. од., 3,20 грн.

Планові додані витрати II підрозділу – 805 тис. грн., у т.ч. на продукцію А – 308 тис. грн. В – 497 тис. грн.

Планова виробнича собівартість одиниці кінцевої продукції 15 грн.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 60

Прибуток до розподілу 15% від чистого прибутку.

Планова сума адміністративних витрати і витрати на збут складають 11 грн. на одиницю продукції.

Знайти: планові внутрішні ціни для кожного підрозділу, та прибуток кожного з підрозділів у разі збільшення виробництва кінцевої продукції на 12%, якщо додані витрати на 1 продукції у підрозділах не змінилися.

1. Знайдемо суму планового прибутку до розподілу між підрозділами (за умовою 15% від планового чистого прибутку).

Чистий прибуток плановий = Чистий дохід – Виробнича собівартість реалізованої продукції – Адміністративні витрати – Витрати на збут – Податок на прибуток = (Чистий дохід – (BC1+AB1+B31)\*Обсяг реалізації)\*0,82 =  
= (5 320 000 – (15+11)\*140 000)\*0,82= 1 377 600 грн.

Плановий прибуток до розподілу між підрозділами = 1 377 600\*0,15 = 206 640 грн.

2. Знайдемо критерій розподілу планового прибутку між підрозділами  
qr = Прибуток до розподілу / Сума доданих витрат всіх підрозділів

Додані витрати 1 підрозділу на пр. А = Виробнича собівартість А 1 п.\*Обсяг випуску – Матеріальні витрати на А = 2,5 \* 280 000 – 500 000 = 200 000 грн.

Додані витрати 1 підрозділу на пр. В = Виробнича собівартість В 1 п. \* Обсяг випуску – Матеріальні витрати на В = 3,2\*140 000 – 300 000 = 148 000 грн.

Разом додані витрати 1 підрозділу 348 000 грн.

Додані витрати 2 підрозділу = 805 000 грн. (за умовою)

Додані витрати 3 підрозділу = (Виробнича собівартість кінцевої продукції – Виробнича собівартість А 2 підрозділі \* 2 – Виробнича собівартість В 2 підрозділу) \* Обсяг випуску

Виробнича собівартість А 2 підрозділі = Виробнича собівартість А 1 підрозділі +

+ (Додані витрати на продукцію А 2 підрозділу/Обсяг випуску) =  
2,5 + (308 000 / 280 000) = 2,5+1,1 = 3,6 грн.

Виробнича собівартість В 2 підрозділі = Виробнича собівартість В 1 підрозділі +

+ (Додані витрати на продукцію В 2 підрозділу/Обсяг випуску) =  
= 3,2 + (497 000 / 140 000) = 3,2+3,55=6,75 грн.

Додані витрати 3 підрозділу = (15 – 3,6\*2 – 6,75)\*140 000 = 147 000 грн.

Критерій розподілу = 206 640 / (348 000 + 805 000 + 147 000) = 206 640 / 1 300 000 =

= 0,159

3. Розрахунок планових внутрішніх цін для підрозділів

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 61

$$ВЦ_n = ВЦ_{n-1} + ДВ_n + П_n$$

де ВЦ<sub>n</sub> – внутрішня ціна n-го підрозділу

ВЦ<sub>n-1</sub> – внутрішня ціна підрозділу-постачальника

ДВ<sub>n</sub> – додані витрати n-го підрозділу

П<sub>n</sub> – прибуток n-го підрозділу

$$П_n = ДВ_n * \text{Критерій розподілу (qr)}$$

ВЦ<sub>1A</sub> = (Матеріальні витрати А + Додані витрати А + Додані витрати А \* Критерій розподілу) / Випуск продукції =

$$(500\ 000 + 200\ 000 + 200\ 000 * 0,159) / 280\ 000 = 2,61 \text{ грн.}$$

ВЦ<sub>1B</sub> = (Матеріальні витрати В + Додані витрати В + Додані витрати В \* Критерій розподілу) / Випуск продукції =

$$(300\ 000 + 148\ 000 + 148\ 000 * 0,159) / 140\ 000 = 3,37 \text{ грн.}$$

$$ВЦ_{2A} = 2,61 + (308\ 000 + 308\ 000 * 0,159) / 280\ 000 = 3,88 \text{ грн.}$$

$$ВЦ_{2B} = 3,37 + (497\ 000 + 497\ 000 * 0,159) / 140\ 000 = 7,48 \text{ грн.}$$

$$ВЦ_{3кп} = 3,88 * 2 + 7,48 + (147\ 000 + 147\ 000 * 0,159) / 140\ 000 = 16,46 \text{ грн.}$$

4. Визначення фактичного прибутку підрозділів при збільшенні обсягу виробництва на 12%.

Прибуток підрозділу 3 = (ВЦ<sub>3кп</sub> – ДВ<sub>31п</sub> – ВЦ<sub>2В</sub> – 2\*ВЦ<sub>2А</sub>) \* Фактичний обсяг випуску =

$$= (16,46 - 147\ 000 / 140\ 000 - 7,48 - 2 * 3,88) * (140\ 000 * 1,12) = 26\ 656 \text{ грн.}$$

Прибуток підрозділу 2 = (ВЦ<sub>2А</sub> - ДВ<sub>21А</sub> - ВЦ<sub>1А</sub>) \* Фактичний обсяг випуску А +

$$+ (ВЦ_{2В} - ДВ_{21В} - ВЦ_{1В}) * \text{Фактичний обсяг випуску В} =$$

$$(3,88 - 308\ 000 / 280\ 000 - 2,61) * (140\ 000 * 1,12 * 2) +$$

$$+ (7,48 - 497\ 000 / 140\ 000 - 3,37) * (140\ 000 * 1,12) =$$

$$= 53\ 312 + 87\ 808 = 141\ 120 \text{ грн.}$$

Прибуток підрозділу 1 = (ВЦ<sub>1А</sub> - ДВ<sub>11А</sub> - МВ<sub>1А</sub>) \* Фактичний обсяг випуску А +

$$+ (ВЦ_{1В} - ДВ_{1В} - МВ_{1В}) * \text{Фактичний обсяг випуску В} =$$

$$= (2,61 - (200\ 000 + 500\ 000) / 280\ 000) * (140\ 000 * 1,12 * 2) +$$

$$+ (3,37 - (300\ 000 + 148\ 000) / 140\ 000) * (140\ 000 * 1,12) =$$

$$= 34\ 496 + 26\ 656 = 61\ 152 \text{ грн.}$$

Фактична сума прибутку до розподілу 228 928 грн.

Завдання 2. Внутрішні ціни, планові додані витрати та плановий обсяг випуску:

І підрозділ: продукція А – 2,61 грн., 0,71 грн., 280 000 од.

продукція В – 3,37 грн., 1,06 грн., 140 000 од.

ІІ підрозділ: продукція А – 3,88 грн., 1,10 грн., 280 000 од.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 62

продукція В – 7,48 грн., 3,55 грн., 140 000 од.

ІІІ підрозділ: кінцева продукція (2А+1В) 16,46 грн., 1,05 грн., 140 000 од.

Матеріальні витрати на одиницю продукцію у підрозділі І: на продукцію А – 1,79 грн., В – 2,14 грн.

Визначити суму фактичного прибутку та вплив на нього факторів (доданих витрат та обсягу випуску), якщо випуск кінцевої продукції збільшився на 19%, а додані витрати на одиницю продукції зменшилися порівняно із запланованими у підрозділі 1 на 2,3%, у підрозділі 2 на 1,9%, у підрозділі 3 на 4,5%.

**Прибуток = Обсяг випуску \*(Внутрішня ціна підрозділу – Внутрішня ціна попереднього підрозділу –**

**- Додані витрати підрозділу)**

**І підрозділ**

Ппл = 280 000 \* (2,61-1,79-0,71) + 140 000 \* (3,37-2,14-1,06) = 30 800 + 23 800 = 54 600 грн.

Пум = (280 000 \* 1,38) \* (2,61-1,79-0,71) + (140 000\*1,19) \* (3,37-2,14-1,06) = 42 504 + 28 322 = 70 826 грн.

Пф = (280 000\*1,38) \* (2,61 – 1,79-0,71\*0,977) + (140 000\*1,19) \* (3,37-2,14-1,06\*0,977) = 50 232 + 31 654 = 81 886 грн.

За рахунок збільшення обсягу виробництва прибуток І підрозділу зріс на

Пум-Ппл = 70 826 – 54 600 = 16 226 грн.

За рахунок зменшення доданих витрат на 1 продукції прибуток І підрозділу зріс на

Пф-Пум = 81 886 – 70 826 = 11 060 грн.

**ІІ підрозділ**

Ппл = 280 000 \*(3,88-2,61-1,10) + 140 000\*(7,48-3,37-3,55) = 47 600 + 78 400 = 126 000 грн.

Пум = (280 000\*1,38)\*(3,88-2,61-1,10) + (140 000\*1,19)\*(7,48-3,37-3,55) = 65 688 + 78 400 = 144 088 грн.

Пф = (280 000\*1,38)\*(3,88-2,61-1,10\*0,991)+(140 000\*1,19)\*(7,48-3,37-3,55\*0,991) = 70 056 + 98294 = 168 350 грн.

За рахунок збільшення обсягу виробництва прибуток ІІ підрозділу зріс на

Пум-Ппл = 144 088 – 126 000 = 18 088 грн.

За рахунок зменшення доданих витрат на 1 продукції прибуток ІІ підрозділу зріс на

Пф-Пум = 168 350-144 088 = 24 262 грн.

**Підрозділ ІІІ**

Ппл = 140 000 \* (16,46-3,88\*2-7,48-1,05) = 23 800 грн.

Пум = (140 000\*1,19) \* (16,46-3,88\*2-7,48-1,05) = 28 322 грн.

Пф = (140 000 \* 1,19) \* (16,46-3,88\*2-7,48-1,05\*0,955) = 36 652 грн.

За рахунок збільшення обсягу виробництва прибуток ІІІ підрозділу зріс на

Пум-Ппл = 28 322 -23 800 = 4 522 грн.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 63

За рахунок зменшення доданих витрат на 1 продукції прибуток III підрозділу зріс на

$$\text{Пф-Пум} = 36\ 652 - 28\ 322 = 8\ 330 \text{ грн.}$$

Завдання 2. Внутрішня ціна

I підрозділу 1,8 грн.

II підрозділу 2,1 грн.

III підрозділу 3,0 грн.

Внаслідок проведення заходів щодо підвищення якості продукції ціна на кінцеву продукцію збільшилось на 20%.

Знайти нові внутрішні ціни із надбавкою, якщо оцінка впливу зміни якісних параметрів продукції окремих підрозділів на готову продукцію підприємства наступна

I – 50 балів

II – 30 балів

III – 20 балів.

$$\Delta \text{ВЦі} = (\text{Ві} * \Delta \text{Ц}) / 100$$

$$\Delta \text{ВЦ1} = (50 * 20) / 100 = 10\%, \text{ВЦн1} = 1,8 * 1,1 = 1,98 \text{ грн.}$$

$$\Delta \text{ВЦ2} = (30 * 20) / 100 = 6\%, \text{ВЦн2} = 2,1 * 1,06 = 2,23 \text{ грн.}$$

$$\Delta \text{ВЦ3} = (20 * 20) / 100 = 4\%, \text{ВЦн3} = 3,0 * 1,04 = 3,12 \text{ грн.}$$

Завдання 3. Планова виручка підприємства з ПДВ за місяць склала 240 тис. грн.

Структура чистого доходу: виробнича собівартість – 60%, витрати на збут – 5%, адміністративні витрати – 10%, операційний прибуток – 25%

Планові додані витрати в структурі собівартості складають 45%. На підприємстві 5 цехів. Планові додані витрати кожною з них складають: 1 цех – 8 тис. грн., 2 цех – 10 тис. грн., 3 цех – 15 тис. грн., 4 цех – 5 тис. грн., 5 цех - ?

Підприємство планує розподілити між підрозділами 50% свого чистого прибутку. Знайти плановий прибуток кожного підрозділу

$$\text{Чистий дохід} = 240\ 000 / 1,2 = 200\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Виробнича собівартість} = 200\ 000 * 0,6 = 120\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Операційний прибуток} = 200\ 000 * 0,25 = 50\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Чистий прибуток} = 50\ 000 * 0,82 = 41\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Прибуток до розподілу} = 41\ 000 * 0,50 = 20\ 500 \text{ грн.}$$

$$\text{Планові додані витрати всіх підрозділів} = 120\ 000 * 0,45 = 54\ 000 \text{ грн.}$$

$$\text{Критерій розподілу} = 20\ 500 / 54\ 000 = 0,38$$

$$\text{П1} = 8\ 000 * 0,38 = 3\ 040 \text{ грн.}$$

$$\text{П2} = 10\ 000 * 0,38 = 3\ 800 \text{ грн.}$$

$$\text{П3} = 15\ 000 * 0,38 = 5\ 700 \text{ грн.}$$

$$\text{П4} = 5\ 000 * 0,38 = 1\ 900 \text{ грн.}$$

$$\text{П5} = 16\ 000 * 0,38 = 6\ 080 \text{ грн.}$$

Завдання 4. Підрозділ планує виготовити за звітний період 1400 од. продукції. Норма витрачання матеріалу на 1 продукції складає 0,89 кг. Вартість

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 64

матеріалу 48 грн. за 1 кг. Собівартість одиниці складає 104 грн. Знайти додані витрати, прибуток і внутрішню ціну одиниці продукції, якщо коефіцієнт розподілу 0,35.

$$ДВ = (104 - 0,89 * 48) * 1400 = 85\,792 \text{ грн.}$$

$$Ппідр. = 85\,792 * 0,35 = 30\,027,2 \text{ грн.}$$

$$ВЦ = 104 + (30\,027,2 / 1400) = 125,45 \text{ грн.}$$

### Завдання для самостійного вирішення

1. Внутрішня ціна I підрозділу 24,5 грн., II підрозділу 31,4 грн., III підрозділу 58,9 грн.

Внаслідок проведення заходів щодо підвищення якості продукції ціна на кінцеву продукцію збільшилась на 34 грн.

Знайти нові внутрішні ціни із надбавкою, якщо оцінка впливу зміни якісних параметрів продукції окремих підрозділів на готову продукцію підприємства наступна: I – 25 балів, II – 45 балів, III – 30 балів.

2. Планова виручка підприємства з ПДВ за місяць склала 15 240 тис. грн. Структура чистого доходу: виробнича собівартість – 45%, витрати на збут – 15%, адміністративні витрати – 10%, операційний прибуток – 30%. Планові додані витрати в структурі собівартості складають 75%. На підприємстві 5 цехів. Планові додані витрати кожною з них складають: 1 цех – 800 тис. грн., 2 цех – 5 600 тис. грн., 3 цех – 1 560 тис. грн., 4 цех – 565 тис. грн., 5 цех - ?

Підприємство планує розподілити між підрозділами 27% свого чистого прибутку. Знайти плановий прибуток кожного підрозділу

3. Підрозділ планує виготовити за звітний період 7800 од. продукції. Норма витрачання матеріалу на 1 продукції складає 0,32 кг. Вартість матеріалу 480 грн. за 1 кг. Собівартість одиниці складає 479 грн. Знайти додані витрати, прибуток і внутрішню ціну одиниці продукції, якщо коефіцієнт розподілу 0,15.

4. Внутрішні ціни, планові додані витрати та плановий обсяг випуску:

I підрозділ: продукція А – 2,61 грн., 0,71 грн., 280 000 од.

продукція В – 3,37 грн., 1,06 грн., 140 000 од.

II підрозділ: продукція А – 3,88 грн., 1,10 грн., 280 000 од.

продукція В – 7,48 грн., 3,55 грн., 140 000 од.

III підрозділ: кінцева продукція (2А+1В) 16,46 грн., 1,05 грн., 140 000 од.

Матеріальні витрати на одиницю продукцію у підрозділі I: на продукцію А – 1,79 грн., В – 2,14 грн.

Визначити суму фактичного прибутку та вплив на нього факторів (доданих витрат та обсягу випуску), якщо випуск кінцевої продукції зменшився на 19%, а додані витрати на одиницю продукції збільшилися порівняно із запланованими у підрозділі 1 на 2,3%, у підрозділі 2 на 1,9%, у підрозділі 3 на 4,5%.



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 65

### *Тести для самоконтролю*

1 Механізм, що забезпечує взаємодію підсистеми, яка управляє, та підсистеми, якою управляють, складається із сукупності конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку, називається:

- A) економічний механізм
- B) господарський механізм
- C) соціально-економічний механізм
- D) внутрішній економічний механізм
- E) немає вірної відповіді

2 Основними елементами господарського механізму є:

- A) держава та суб'єкти господарювання
- B) суб'єкти господарювання та господарські відносини між ними
- C) суб'єкти ринку, ринок, ринкові відносини
- D) підприємства та їх споживачі
- E) немає вірної відповіді

3 Механізм, що діє через економічні інтереси як усвідомлені матеріальні потреби людей та складається з комплексу економічних способів, методів, важелів, нормативів, показників, за допомогою яких реалізуються об'єктивні економічні закони, називається:

- A) економічний механізм
- B) господарський механізм
- C) соціально-економічний механізм
- D) внутрішній економічний механізм
- E) немає вірної відповіді

4 До структури внутрішнього економічного механізму не відноситься:

- A) система планування
- B) система контролю та оцінки
- C) організаційно-технічна система
- D) мотиваційний механізм
- E) немає вірної відповіді

5 Система підприємства, яка визначається переважно формою технологічних зв'язків між окремими підрозділами, називається:

- A) система планування
- B) система контролю та оцінки
- C) організаційно-технічна система
- D) мотиваційний механізм
- E) система матеріальної відповідальності

6 Технологічний зв'язок, якому притаманна відкрита мережа зв'язків між виробництвами, що спеціалізуються на виробництві однорідного кінцевого продукту, вихідна сировина послідовно переробляється в n виробництвах, центром цієї системи (головним виробництвом) є виробництво кінцевого

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 66

продукту, яке визначається результатами діяльності всіх елементів технологічної системи, називається:

- A) відкритий
- B) послідовний
- C) паралельний
- D) послідовно-паралельний
- E) немає вірної відповіді

7 Технологічний зв'язок, що являє собою мережу зв'язків з розгортанням виходів з першої виробничої ланки в ряд паралельних виробництв, які виготовляють з напівфабрикатів різні кінцеві продукти, називається:

- A) відкритий
- B) послідовний
- C) паралельний
- D) послідовно-паралельний
- E) немає вірної відповіді

8 Мережа зав'язків з різними входами вихідної сировини у ряд виробництв з послідовним розгортанням входів у такі виробництва, одно- чи дворівневим напівфабрикатом і кінцевим продуктом, називається:

- A) відкритий
- B) послідовний
- C) паралельний
- D) послідовно-паралельний
- E) немає вірної відповіді

9 Система внутрішнього економічного механізму підприємства, в якій відбувається встановлення основних показників виробничо-господарської діяльності підрозділів, що базується на прогресивних нормах матеріальних, трудових і грошових витрат, називається:

- A) система планування
- B) система контролю та оцінки
- C) організаційно-технічна система
- D) мотиваційний механізм
- E) система матеріальної відповідальності

10 Система внутрішнього економічного механізму підприємства, яка дає змогу визначити причини відхилень, місце їх виникнення і вжити відповідних заходів щодо усунення недоліків і поширення позитивних результатів, називається:

- A) система планування
- B) система контролю та оцінки
- C) організаційно-технічна система
- D) мотиваційний механізм
- E) система матеріальної відповідальності

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 67

11 Система внутрішнього економічного механізму підприємства, яка передбачає компенсацію збитків одного підрозділу за рахунок прибутку або собівартості іншого, з вини якого вони виникли, називається:

- A) система планування
- B) система контролю та оцінки
- C) організаційно-технічна система
- D) мотиваційний механізм
- E) система матеріальної відповідальності

12 Механізм, спрямований на раціональне використання виробничих ресурсів, підвищення продуктивності праці, бездефектне виготовлення продукції, скорочення термінів освоєння виробництва нової конкурентоспроможної продукції, називається:

- A) мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці;
- B) мотиваційний механізм розвитку підприємства
- C) мотиваційний механізм підприємництва
- D) мотиваційний механізм
- E) немає вірної відповіді

13 Механізм, спрямований передусім на підвищення науково-технічного рівня підприємства, створення та освоєння нових видів продукції, називається:

- A) мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці;
- B) мотиваційний механізм розвитку підприємства
- C) мотиваційний механізм підприємництва
- D) мотиваційний механізм
- E) немає вірної відповіді

14 Механізм, спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції в коротко- і довгостроковому періодах, називається:

- A) мотиваційний механізм високоякісної продуктивної праці;
- B) мотиваційний механізм розвитку підприємства
- C) мотиваційний механізм підприємництва
- D) мотиваційний механізм
- E) немає вірної відповіді

15 Принцип побудови внутрішнього економічного механізму підприємства, якій передбачає створення цілеспрямованої системи управління, в якій усі її ланки складають єдиний механізм, спрямований на вирішення загального завдання, називається:

- A) принцип цільової сумісності та зосередженості
- B) принцип безперервності і надійності
- C) принцип плановірності, пропорційності та динамізму
- D) демократичний принцип розподілу функцій управління
- E) принцип науковості та обґрунтованості методів управління

16 Принцип побудови внутрішнього економічного механізму підприємства, виявляється у створенні таких організаційно-господарських та технічних умов,

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 68

за яких досягається стійкість і безперервність заданого режиму виробничого процесу, називається:

- A) принцип цільової сумісності та зосередженості
- B) принцип безперервності і надійності
- C) принцип планомірності, пропорційності та динамізму
- D) демократичний принцип розподілу функцій управління
- E) принцип науковості та обґрунтованості методів управління

17 Принцип побудови внутрішнього економічного механізму підприємства, який означає, що система управління має бути націлена на вирішення не тільки поточних, а й довгострокових завдань розвитку підприємства, називається:

- A) принцип цільової сумісності та зосередженості
- B) принцип безперервності і надійності
- C) принцип планомірності, пропорційності та динамізму
- D) демократичний принцип розподілу функцій управління
- E) принцип науковості та обґрунтованості методів управління

18 Принцип побудови внутрішнього економічного механізму підприємства, який ґрунтується на методах і правилах суспільного поділу праці, називається:

- A) принцип цільової сумісності та зосередженості
- B) принцип безперервності і надійності
- C) принцип планомірності, пропорційності та динамізму
- D) демократичний принцип розподілу функцій управління
- E) принцип науковості та обґрунтованості методів управління

19 Принцип побудови внутрішнього економічного механізму підприємства, який виходить з того, що методи, форми та засоби управління мають бути науково обґрунтовані та перевірені на практиці, називається:

- A) принцип цільової сумісності та зосередженості
- B) принцип безперервності і надійності
- C) принцип планомірності, пропорційності та динамізму
- D) демократичний принцип розподілу функцій управління
- E) принцип науковості та обґрунтованості методів управління

20 Передумова функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, яка передбачає закріплення за ними частини виробничих фондів (переважно основних виробничих фондів), яка може бути надана підрозділу в оперативне управління, називається:

- A) майнова відокремленість
- B) відносна економічна самостійність
- C) прогресивна нормативна база
- D) система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції
- E) раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності

21 Передумова функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, яка передбачає скорочення кількості планових показників і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 69

використання у виробничих підрозділах деяких елементів ринкової економіки, називається:

- A) майнова відокремленість
- B) відносна економічна самостійність
- C) прогресивна нормативна база
- D) система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції
- E) раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності

22 Передумова функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, яка дає змогу одержувати інформацію про стан і результати роботи підприємства і його підрозділів; відбиває надходження, внутрішньовиробниче переміщення, використання і реалізацію матеріальних ресурсів та дає можливість визначити оптимальність їх використання, називається:

- A) майнова відокремленість
- B) відносна економічна самостійність
- C) прогресивна нормативна база
- D) система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції
- E) раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності

23 Передумова функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, яка є основою планування, регулювання і контролю діяльності структурних підрозділів, порівняння виробничих витрат з досягнутими результатами, розмежування відповідальності за результати діяльності між підрозділами та об'єктивної оцінки і стимулювання діяльності персоналу, називається:

- A) майнова відокремленість
- B) відносна економічна самостійність
- C) прогресивна нормативна база
- D) система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції
- E) раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності

24 Передумова функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, яка ґрунтується на принципах повної або часткової самоокупності і часткового самофінансування структурних підрозділів підприємства та на економічній заінтересованості трудових колективів у максимальному підвищенні кінцевих результатів роботи як свого підрозділу, так і підприємства в цілому, називається:

- A) майнова відокремленість
- B) відносна економічна самостійність
- C) прогресивна нормативна база
- D) система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції
- E) раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності

25 Передумова функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, яка зводиться до безумовного виконання планових завдань і

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015		Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1		Арк 97 / 70

договірних зобов'язань, що сприяє досягненню оптимального співвідношення між отриманими результатами і витраченими ресурсами, називається:

- A) система обліку руху матеріальних цінностей, витрат і продукції
- B) раціональна система оцінки і матеріального стимулювання діяльності
- C) економічна відповідальність за кінцеві результати праці
- D) створення внутрішньозаводської інфраструктури
- E) немає вірної відповіді

### **Тема 8. Контроль та оцінка діяльності підрозділів підприємства. Механізм стимулювання**

#### *Питання для обговорення*

1. У чому сутність і завдання контролю?
2. Назвіть види і форми контролю.
3. З'ясуйте зв'язок контролю з плануванням.
4. Назвіть і поясніть вимоги до системи показників оцінки діяльності підрозділів.
5. За якими основними показниками оцінюється робота внутрішньокоопераційних цехів?
6. Назвіть допоміжні показники оцінки діяльності виробничих підрозділів.
7. Які особливості оцінки діяльності допоміжних підрозділів?
8. За якими основними показниками оцінюється робота виробничих дільниць і бригад?
9. Які можливі критерії оцінки діяльності підрозділів і за яких умов вони застосовуються?
10. Поясніть сутність узагальненої оцінки діяльності на основі показника (коефіцієнта) трудового внеску (якості праці).
11. Назвіть показники оцінки виробничої діяльності підрозділів.
12. Як оцінюється виконання плану з номенклатури?
13. Що таке комплектність виробництва і як обчислюється кількість машино-комплектів?
14. У чому сутність ритмічності виробництва і як вона обчислюється?
15. Які є оцінювальні показники витрат і в чому їх особливості?
16. Для чого перераховуються планові витрати на фактичний обсяг виробництва?
17. Сформулюйте функцію витрат, у якій змінюється обсяг продукції.
18. Як перераховуються статті кошторису на фактичний обсяг виробництва?
19. Як визначається результат діяльності підрозділу за показником витрат?

#### *Методика інтегральної оцінки виконання плану підрозділами підприємства*

Оцінити діяльність підрозділів за КТВ, за умов:

1. Дані для визначення виконання плану за асортиментом в умовно-натуральних одиницях:

Підрозділ 1			Підрозділ 2			Підрозділ 3		
Вид продукції	план	факт	Вид продукції	план	факт	Вид продукції	план	факт
П11	300	330	П21	700	800	П31	50	100

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015		Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024	
	Екземпляр № 1		Арк 97 / 71	

П12	200	150	П22	520	400	П32	30	60
П13	450	520	П23	470	390	П33	140	100
П14	170	200	П24	730	920	П34	210	250
П15	140	70	П25	200	50	П35	170	100

2. Дані для визначення виконання плану за витратами:

Планова середня собівартість на 1 умовно-натуральну одиницю продукції:

Підрозділ 1: 12,70 грн.

Підрозділ 2: 10,30 грн.

Підрозділ 3: 20,60 грн.

Фактичні витрати підрозділів:

Підрозділ 1: 16510 грн.

Підрозділ 2: 25344 грн.

Підрозділ 3: 12810 грн.

3. Дані для виконання плану за ритмічністю в умовно-натуральних одиницях.

Підрозділ 1			Підрозділ 2			Підрозділ 3		
Декада	План	Факт	Декада	План	Факт	Декада	План	Факт
1	420	400	1	873	750	1	200	180
2	420	450	2	873	800	2	200	200
3	420	420	3	874	1010	3	200	230

4. Дані для розрахунку виконання плану з продуктивності праці:

Підрозділ 1: Чисельність працюючих – 20, що на 10% менше запланованої;

Підрозділ 2: Чисельність працюючих – 30, що на 5% більше запланованої;

Підрозділ 3: Чисельність працюючих – 15, що дорівнює запланованої.

#### Нормативи коригування КТВ

Показник	Виконання плану	Зміна КТВ	
		+	-
1. Номенклатура продукції	100	0,15	
	95 – 99		0,05
	90 – 94		0,10
	85 – 89		0,20
	79 – 84		0,30
2. Кошторис витрат	За кожний процент надпланової економії	0,05	
	За кожний процент перевитрат		0,05
3. Ритмічність виробництва	100	0,1	
	95 – 99		0,03
	90 – 94		0,06
	85 – 89		0,10
	79 – 84		0,20
4. Продуктивність праці	За кожний процент надпланового підвищення	0,01	
	За кожний процент зниження порівняно з планом		0,02

Розподілити прибуток між підрозділами враховуючи КТВ, якщо планові додані витрати підрозділів: Підрозділ 1 – 10500 грн.; Підрозділ 2 – 20100 грн.; Підрозділ 3 – 8300 грн., а прибуток визначений для розподілу між підрозділами 7500 грн.

Рішення

#### Підрозділ 1

#### 1. Виконання плану за асортиментом:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 72

(ум.-нат. од.)

Вид продукції	Випуск продукції		Випуск продукції зарахований у виконання плану за асортиментом
	План	Факт	
П11	300	330	300
П12	200	150	150
П13	450	520	450
П14	170	200	170
П15	140	70	70
Разом	1260	1270	1140

Виконання плану за асортиментом:  $ВП_A = \frac{1140}{1260} \times 100 \approx 90,5\%$ .

## 2. Виконання плану за витратами.

Планові витрати на фактичний обсяг:  $ПВ_{фв} = ПВ_1 \times \Phi O = 12,70 \times 1270 = 16129$  грн.

$\frac{16510}{16129} \times 100 - 100 \approx 2,36\%$ . – перевитрати.

## 3. Оцінка виконання плану з ритмічності виробництва.

(ум.-нат. од.)

Декада	План	Факт	Зараховано у виконання плану за ритмічністю
I	420	400	400
II	420	450	420
III	420	420	420
Разом	1260	1270	1240

Виконання плану за ритмічністю виробництва:  $ВП_p = \frac{1240}{1260} \times 100 \approx 98,4\%$ .

## 4. Виконання плану за продуктивністю праці.

Планова чисельність:  $Ч_{пл} = \frac{20}{100-10} \times 100 = 22,2$  чол.

Планова продуктивність праці:  $ПП_{пл} = \frac{1260}{22,2} = 56,76$  ум.-нат. од / чол.

Фактична продуктивність праці:  $ПП_{ф} = \frac{1270}{20} = 63,5$  ум.-нат. од / чол.

Перевиконання плану з продуктивності праці:  $\frac{63,50}{56,76} \times 100 - 100 = 11,9\%$ .

## 5. Визначення КТВ.

### Підрозділ 2

#### 1. Виконання плану за асортиментом:

(ум.-нат. од.)

Вид продукції	Випуск продукції		Випуск продукції зарахований у виконання плану за асортиментом
	План	Факт	
П21	700	800	700
П22	520	400	400
П23	470	390	390
П24	730	920	730
П25	200	50	50



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 73

Разом	2620	2560	2270
-------	------	------	------

Виконання плану за асортиментом:  $ВП_A = \frac{2270}{2620} \times 100 \approx 86,6\%$ .

## 2. Виконання плану за витратами.

Планові витрати на фактичний обсяг:  $ПВ_{фв} = ПВ_1 \times \Phi O = 10,30 \times 2560 = 26368$  грн.

$\frac{25344}{26368} \times 100 - 100 \approx -3,88\%$ . – економія.

## 3. Оцінка виконання плану з ритмічності виробництва.

(ум.-нат. од.)

Декада	План	Факт	Зараховано у виконання плану за ритмічністю
I	873	750	750
II	873	800	800
III	874	1010	874
Разом	2620	2560	2424

Виконання плану за ритмічністю виробництва:  $ВП_p = \frac{2424}{2620} \times 100 \approx 92,5\%$ .

## 4. Виконання плану за продуктивністю праці.

Планова чисельність:  $Ч_{пл} = \frac{30}{100+5} \times 100 = 28,6$  чол.

Планова продуктивність праці:  $ПП_{пл} = \frac{2620}{28,6} = 91,6$  ум.-нат. од / чол.

Фактична продуктивність праці:  $ПП_{ф} = \frac{2560}{30} = 85,3$  ум.-нат. од / чол.

Недовиконання плану з продуктивності праці:  $\frac{85,3}{91,6} \times 100 - 100 = -6,88\%$ .

## 5. Визначення КТВ.

$КТВ_{2ф} = 1 - 0,2 + 3,88 \times 0,05 - 0,06 - 6,88 \times 0,01 = 1 - 0,2 + 0,194 - 0,06 - 0,0688 = 0,865$ .

## Підрозділ 2

### 1. Виконання плану за асортиментом:

(ум.-нат. од.)

Вид продукції	Випуск продукції		Випуск продукції зарахований у виконання плану за асортиментом
	План	Факт	
ПЗ1	50	100	50
ПЗ2	30	60	30
ПЗ3	140	100	100
ПЗ4	210	250	210
ПЗ5	170	100	100
Разом	600	610	490

Виконання плану за асортиментом:  $ВП_A = \frac{490}{600} \times 100 \approx 81,67\%$ .

### 2. Виконання плану за витратами.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 74

Планові витрати на фактичний обсяг:  $PВ_{фв} = PВ_1 \times \Phi O = 20,60 \times 610 = 12566$  грн.

$$\frac{12810}{12566} \times 100 - 100 \approx 1,94\% \text{.} - \text{перевитрати.}$$

### 3. Оцінка виконання плану з ритмічності виробництва.

(ум.-нат. од.)

Декада	План	Факт	Зараховано у виконання плану за ритмічністю
I	200	180	180
II	200	200	200
III	200	230	200
Разом	600	610	580

Виконання плану за ритмічністю виробництва:  $ВП_p = \frac{580}{600} \times 100 \approx 96,67\%$ .

### 4. Виконання плану за продуктивністю праці.

Планова продуктивність праці:  $ПП_{пл} = \frac{600}{15} = 40$  ум.-нат. од / чол.

Фактична продуктивність праці:  $ПП_{ф} = \frac{610}{15} = 40,67$  ум.-нат. од / чол.

Перевиконання плану з продуктивності праці:  $\frac{40,67}{40,00} \times 100 - 100 = 1,68\%$ .

### 5. Визначення КТВ.

$КТВ_{3ф} = 1 - 0,3 - 1,94 \times 0,05 - 0,03 + 1,68 \times 0,01 = 1 - 0,3 - 0,097 - 0,03 + 0,0168 \approx 0,590$ .

#### Задача 2

Розподілити прибуток між підрозділами враховуючи КТВ, визначені в задачі 1 ( $КТВ_{1ф} = 0,871$ ;  $КТВ_{2ф} = 0,865$ ;  $КТВ_{3ф} \approx 0,590$ ), якщо планові додані витрати підрозділів:

Підрозділ 1 – 10500 грн.; Підрозділ 2 – 20100 грн.; Підрозділ 3 – 8300 грн., а прибуток визначений для розподілу між підрозділами 7500 грн.

#### Рішення

Критерій розподілу  $K_p = \frac{7500}{10500 + 20100 + 8300} = \frac{7500}{38900} \approx 0,193$ .

Підрозділ	Плановий прибуток ( $ДВ_{п} \times K_p$ ), грн.	КТВ	Розрахункова сума ( $П_{п} \times КТВ$ )	Відсоток розрахункової суми, %	Фактичний прибуток, грн. ( $7500 \times \text{гр.4}$ )/100
A	1	2	3	4	5
1	2026,5	0,871	1765,08	29,12	2184
2	3879,3	0,865	3355,59	55,36	4152
3	1594,2	0,590	940,58	15,52	1164
Разом	7500	×	6061,25	100	7500

**Задача 2.** Визначити фонд заробітної плати підрозділу підприємства за місяць.

Чисельність працівників: 5 відрядників, 3 – погодинники.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 75

### Розцінки, план та фактичні показники по продукції

Показник	Од. виміру	Вид продукції				
		А	Б	В	Г	Д
Розцінка за одиницю продукції	грн.	35,20	44,50	29,80	44,10	33,55
Плановий випуск продукції	шт.	320	220	510	290	420
Виконання плану	%	110	120	115	130	105

За кожний відсоток перевиконання плану передбачається премія в розмірі 0,9% від прямої відрядної оплати праці.

Дані для розрахунку фонду погодинної оплати праці:

Місячний фонд робочого часу 1 робітника – 192 години.

Тарифні годинні ставки:

Начальник підрозділу – 83,20 грн.

Ремонтник – 72,30 грн.

Прибиральниця – 56,20.

За кожний відсоток перевиконання плану підрозділом передбачається премія погодинникам в розмірі 0,8% від фонду прямої погодинної оплати праці.

### Рішення.

Фонд заробітної плати робітників відрядників:

$$\text{Робітник А: } 35,20 \times 320 \times \left(1 + \frac{(110-100) \times 0,9}{100}\right) = 12277,76 \text{ грн.}$$

$$\text{Робітник Б: } 44,50 \times 220 \times \left(1 + \frac{(120-100) \times 0,9}{100}\right) = 11552,20 \text{ грн.}$$

$$\text{Робітник В: } 29,80 \times 510 \times \left(1 + \frac{(115-100) \times 0,9}{100}\right) = 17249,73 \text{ грн.}$$

$$\text{Робітник Г: } 44,10 \times 290 \times \left(1 + \frac{(130-100) \times 0,9}{100}\right) = 16242,03 \text{ грн.}$$

$$\text{Робітник Д: } 33,55 \times 420 \times \left(1 + \frac{(105-100) \times 0,9}{100}\right) = 14725,10 \text{ грн.}$$

---


$$\text{Разом } 12277,76 + 11552,20 + 17249,73 + 16242,03 + 14725,10 = 72046,82 \text{ грн.}$$

Фонд заробітної плати робітників погодинників:

Середній відсоток виконання плану:

$$\frac{110 \times 320 + 120 \times 220 + 115 \times 510 + 130 \times 290 + 105 \times 420}{320 + 220 + 510 + 290 + 420} = \frac{202050}{1760} = 114,8\%.$$

Перевиконання плану на 14,8%.

$$\text{Начальник підрозділу: } 83,20 \times 192 \times \left(1 + \frac{14,8 \times 0,8}{100}\right) = 17865,77 \text{ грн.}$$

$$\text{Ремонтник: } 72,30 \times 192 \times \left(1 + \frac{14,8 \times 0,8}{100}\right) = 15525,18 \text{ грн.}$$

$$\text{Прибиральниця: } 56,20 \times 192 \times \left(1 + \frac{14,8 \times 0,8}{100}\right) = 12067,98 \text{ грн.}$$

---


$$\text{Разом } 17865,77 + 15525,18 + 12067,98 = 45458,93 \text{ грн.}$$

**Місячний фонд оплати праці підрозділу:**  $72046,82 + 45458,93 = 117505,75$  грн.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 76

### Задача 3.

За даними задачі 1 визначити комплексну розцінку за кожним видом продукції та комплексний відсоток премії за кожний відсоток перевиконання плану підрозділом.

№ з/п	Показник	Од. виміру	Вид продукції					Разом
			А	Б	В	Г	Д	
1.	Розцінка за одиницю продукції	грн.	35,20	44,50	29,80	44,10	33,55	х
2.	Плановий випуск продукції	шт.	320	220	510	290	420	х
3.	Фонд основної (відрядної) оплати праці (ряд. 1 × ряд. 2)	грн.	11264	9790	15198	12789	14091	63132
4.	Фонд основної заробітної плати робітників погодинників	грн.	40646,4					
5.	Відношення заробітної плати робітників-погодинників до фонду основної відрядної оплати праці (ряд. 4 / ряд. 3) × 100	%	64,38					
6.	Комплексна розцінка (ряд. 1 + ряд.1×ряд. 5 /100)	грн.	57,86	73,15	48,99	72,49	55,15	х

Комплексний відсоток збільшення фонду оплати праці за колективним результатом за кожний відсоток перевиконання плану (розраховується за фактичними даними, розрахованими в задачі 1):

$$\frac{\text{Премія відрядників} + \text{Премія погодинників}}{\text{Сума фондів основної оплати праці}} \times 100 = \frac{13727,35}{117505,75} \times 100 = 11,72\%$$

$$\frac{\text{Середній відсоток перевиконання плану}}{14,8} = 0,79\%$$

**Задача 4.** Визначити фонд оплати праці за колективним результатом, використовуючи дані, розраховані в задачі 2, якщо плановий і фактичний випуск продукції підрозділом дорівнюють:

(шт.)

Випуск продукції	Види продукції				
	А	Б	В	Г	Д
Плановий	320	220	510	290	420
Фактичний	350	230	540	310	450

Середній відсоток виконання плану:

$$\frac{350 + 230 + 540 + 310 + 450}{320 + 220 + 510 + 290 + 420} \times 100 = \frac{1880}{1760} \times 100 = 106,82\%$$

Фонд прямої оплати праці за колективним результатом:



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015				Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1				Арк 97 / 78

Начальник підрозділу	1,22	+0,34	1,56	20	31,2	564,70	17618,64
Ремонтник	1,06	+0,34	1,4	20	28		15811,60
Прибиральниця	0,83	+0,34	1,17	18	21,06		11892,58
Робітник А	0,84	+0,47	1,31	20	26,2		14795,14
Робітник Б	0,79	+0,23	1,02	20	20,4		11519,88
Робітник В	1,18	+0,29	1,47	18	26,46		14941,96
Робітник Г	1,11	+0,34	1,45	18	26,1		14738,67
Робітник Д	1,01	+0,36	1,37	20	27,4		15472,78
Разом	x	x	x	x	206,82		116791,23

Оплата за 1 КТУ-день дорівнює:  $116790,23/206,82=564,70$  грн.

### Тести для самоконтролю

1 Перевірка відповідності фактичних характеристик (процесів, діяльності, об'єктів) встановленим вимогам (обмеженням) – це:

- A) планування
- B) контроль
- C) оцінка
- D) мотивація
- E) немає вірної відповіді.

2 Контроль матеріалів та продукції на всіх стадіях її обробки, а також технологічних процесів, називається:

- A) технічний
- B) контроль трудової дисципліни
- C) контроль результатів виробництва та витрачених ресурсів
- D) інструментальний контроль
- E) немає вірної відповіді

3 В залежності від методів збору інформації розрізняють форми контролю:

- A) технічний, інструментальний, документальний
- B) візуальний, контроль трудової дисципліни, технічний
- C) інструментальний, візуальний, документальний
- D) контроль трудової дисципліни, документальний, технічний
- E) немає вірної відповіді

4 В залежності від частоти контрольних операцій розрізняють форми контролю:

- A) технічний, візуальний, разовий
- B) документальний, періодичний, поточний
- C) поточний, документальний, разовий
- D) поточний, періодичний, разовий
- E) немає вірної відповіді

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 79

5 Контроль, який здійснюється щоденно як систематичний моніторинг за рухом матеріальних цінностей, незавершеного виробництва та продукції, називається

- A) технічний
- B) разовий
- C) періодичний
- D) документальний
- E) поточний

6 Дані оперативного обліку є основним інструментом:

- A) поточного контролю
- B) разового контролю
- C) періодичного контролю
- D) документального контролю
- E) немає вірної відповіді

7 Контроль, що здійснюється у формі встановленої регулярної звітності підрозділів підприємства, називається:

- A) технічний
- B) разовий
- C) періодичний
- D) документальний
- E) поточний

8 Контроль, який не має встановленого змісту і попередньо встановленої регулярності, називається

- A) технічний
- B) разовий
- C) періодичний
- D) документальний
- E) поточний

9 Який порядок управлінських дій є вірним:

- A) планування → оцінка → контроль → стимулювання
- B) планування → стимулювання → оцінка → контроль
- C) планування → контроль → оцінка → стимулювання
- D) планування → контроль → стимулювання → оцінка
- E) немає вірної відповіді

10 Яке твердження щодо вимог до системи показників для оцінки діяльності підрозділів є вірним:

A) показники підрозділів мають бути узгоджені з показниками роботи підприємства, утворювати з ними єдину систему та не враховувати специфіку діяльності підрозділів

B) показники підрозділів мають враховувати специфіку діяльності підрозділів та не повинні бути узгоджені з показниками роботи підприємства в цілому

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 80

С) показники підрозділів мають бути узгодженні з показниками роботи підприємства, утворювати з ними єдину систему та водночас враховувати специфіку діяльності підрозділу

Д) всі твердження вірні

Е) немає вірної відповіді

11 Яке твердження щодо вимог до системи показників для оцінки діяльності підрозділів є вірним:

А) показники повинні мати кількісний вимір на основі оперативного та бухгалтерського обліку

В) показники можуть мати приблизний описовий характер

С) кількість показників має бути великою, що б повністю контролювати діяльність підрозділів

Д) кількість показників має бути невеликою, що б підрозділи мали повну економічну самостійність

Е) немає вірної відповіді

12 В процесі оцінки роботи підрозділів порівнюють:

А) планові показники з середніми

В) фактичні показники за звітний період з його величиною, що є базовою для оцінки

С) фактичні показники за минулий період з плановими за звітний

Д) коефіцієнт трудового внеску з середніми показниками

Е) немає вірної відповіді

13 Якщо базою порівняння є планова величина показника, визначають відношення:

А) фактичного значення показника за минулий період до фактичного значення за звітний період

В) фактичного значення показника за звітний період до його фактичного значення за минулий період

С) фактичного значення показника за звітний період до його запланованого значення

Д) фактичного значення показника за звітний період до його середнього значення по підприємству

Е) немає вірної відповіді

14 Для оцінки динаміки показника визначають відношення:

А) фактичного значення показника за минулий період до фактичного значення за звітний період

В) фактичного значення показника за звітний період до його фактичного значення за минулий період

С) фактичного значення показника за звітний період до його запланованого значення

Д) фактичного значення показника за звітний період до його середнього значення по підприємству



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 81

Е) немає вірної відповіді

15 Для ранжування підрозділів за певними показниками визначають відношення:

А) фактичного значення показника за минулий період до фактичного значення за звітний період

В) фактичного значення показника за звітний період до його фактичного значення за минулий період

С) фактичного значення показника за звітний період до його запланованого значення

Д) фактичного значення показника за звітний період до його середнього значення по підприємству

Е) немає вірної відповіді

16 Для узагальнюючої оцінки визначають відношення:

А) фактичного значення показника за минулий період до фактичного значення за звітний період

В) фактичного значення показника за звітний період до його фактичного значення за минулий період

С) фактичного значення показника за звітний період до його запланованого значення

Д) фактичного значення показника за звітний період до його середнього значення по підприємству

Е) немає вірної відповіді

17 Яке з тверджень про методику визначення коефіцієнта трудового внеску (КТВ) є невірним:

А) нормативна величина КТВ дорівнює 0

В) нормативна величина КТВ дорівнює 1

С) нормативний рівень КТВ відповідає випадку, коли всі планові показники виконані на 100%

Д) фактичний КТВ обчислюється коригуванням його нормативної величини на підвищувальні та понижувальні коефіцієнти

Е) немає вірної відповіді

18 Якщо в підрозділі виготовляється декілька видів продукції, оцінка виконання плану виробництва проводиться з використанням показника:

А) коефіцієнта ритмічності

В) виконання плану за асортиментом (номенклатурою)

С) виконання плану за продуктивністю

Д) виконання плану за витратами

Е) немає вірної відповіді

19 Виготовлення однакової кількості продукції за однакові проміжки часу, називається:

А) пропорційність

В) перспективність

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 82

- С) ритмічність  
 D) виконання плану за часом  
 E) немає вірної відповіді
20. Зменшення якого показника оцінюється як позитивна динаміка:  
 A) загальної суми витрат на весь обсяг виробництва при відповідному зменшенні обсягів виробництва  
 B) продуктивності праці  
 C) собівартості одиниці продукції  
 D) обсягів виробництва  
 E) немає вірної відповіді
21. Внутрішня спонукальна сила, прагнення навивається:  
 A) мотив  
 B) стимул  
 C) мотивація  
 D) стимулювання  
 E) немає вірної відповіді
22. Зовнішнє збудження з певною метою називається:  
 A) мотив  
 B) стимул  
 C) мотивація  
 D) стимулювання  
 E) немає вірної відповіді
23. Джерелом матеріального стимулювання може бути:  
 A) дохід  
 B) витратна частина доходу  
 C) прибуткова частина доходу  
 D) прибуток  
 E) всі відповіді вірні
24. Формами оплати є:  
 A) почасова та відрядна  
 B) пряма і непряма  
 C) преміальна та прогресивна  
 D) проста та преміальна  
 E) немає вірної відповіді
25. Оплата праці, при якій величина заробітку визначається відрядною розцінкою за одиницю продукції (роботи) і кількістю останньої, називається:  
 A) відрядна  
 B) погодинна  
 C) проста  
 D) преміальна  
 E) немає вірної відповіді
26. Недоліком відрядної форми оплати праці є:

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 83

А) можливе послаблення уваги до якості продукції з боку виконавців технологічних операцій з метою спрямування всіх зусиль на кількісний аспект роботи

В) ризик підвищення собівартості продукції (послуг) внаслідок низької продуктивності праці

С) немає недоліків

Д) пряма залежність винагороди від кількісного результату

Е) немає вірної відповіді

27 Недоліком погодинної оплати праці є:

А) можливе послаблення уваги до якості продукції з боку виконавців технологічних операцій з метою спрямування всіх зусиль на кількісний аспект роботи

В) ризик підвищення собівартості продукції (послуг) внаслідок низької продуктивності праці

С) немає недоліків

Д) пряма залежність винагороди від кількісного результату

Е) немає вірної відповіді

28 Відрядну форму оплати доцільно використовувати, якщо:

А) працівники мають можливість збільшити виробіток чи обсяг виконуваної роботи (продукції)

В) кількісний результат процесу визначається машиною або машинною системою, і працівник не може безпосередньо впливати на його величину

С) результат праці не можна вимірювати кількісно і відповідно немає можливості встановити норми виробітку і розцінки або коли така робота є надто трудомісткою

Д) якість результатів праці, а значить, і якість самої праці є визначальним чинником; кількісний результат особливого значення не має

Е) немає вірної відповіді

29 Погодинну форму оплати праці доцільно використовувати, якщо:

А) працівники мають можливість збільшити виробіток чи обсяг виконуваної роботи (продукції)

В) завантаження роботою нерегулярне і має ймовірнісний характер

С) існує точний облік роботи кожного виконавця

Д) на належному рівні організовано нормування праці

Е) немає вірної відповіді

30 Узагальнена кількісна оцінка внеску кожного члена колективу в загальні результати праці називається:

А) коефіцієнт трудової участі (КТУ)

В) коефіцієнт трудового внеску (КТВ)

С) премія

Д) оплата праці

Е) немає вірної відповіді

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 84

31 Джерелом виплат дивідендів є:

- A) чистий прибуток підприємства
- B) прибуток окремого підрозділу
- C) витратна частина доходу
- D) премія колективу підприємства
- E) немає вірної відповіді

32 Попередньо встановлені виплати за певні порушення – це:

- A) штрафні санкції
- B) відшкодування збитків
- C) премії
- D) дивіденди
- E) немає вірної відповіді

33 До збитків згідно цивільного законодавства не відносяться:

- A) додаткові витрати потерпілої сторони
- B) втрата або пошкодження майна
- C) недоотриманий прибуток (втрачена вигода)
- D) наднормативні витрати фактичні потерпілої сторони
- E) немає вірної відповіді

34 Наслідок порушення договорів, в результаті якого виникають додаткові витрати на виплати працівникам за час вимушеного простою, а також доплати за надурочну роботу, роботу у вихідні (святкові) дні згідно з чинним законодавством, називається:

- A) простої та форсування виробництва
- B) заміна матеріалів
- C) усунення недоліків в отриманій продукції
- D) повернення неякісної продукції
- E) брак від прихованих дефектів

35 Наслідок порушень договірних зобов'язань, який призводить до зменшення прибутку (втраченої вигоди), називається:

- A) простої та форсування виробництва
- B) заміна матеріалів
- C) усунення недоліків в отриманій продукції
- D) повернення неякісної продукції
- E) зменшення обсягу виробництва

## **Тема 9. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві**

### *Питання для обговорення*

1. У чому полягають мета та завдання служби контролінгу на підприємстві?
2. Охарактеризуйте основні етапи створення служби контролінгу.
3. Якими є вимоги до інформаційного забезпечення діяльності підприємства?

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 85

4. Визначте сутність процесу організації системи контролінгу на підприємстві.
5. Який склад служби контролінгу вважається раціональним?
6. Якими можуть бути джерела опору нововведенням при впровадженні системи контролінгу на підприємстві та заходи щодо їх подолання.
7. Розгляньте місце служби контролінгу в різних структурах управління підприємствами.
8. Які вимоги висуваються до різних спеціалістів контролінгової служби? Що входить до їх функціональних обов'язків?

*Тести для самоконтролю*

1. Службу контролінгу доцільно створювати на підприємствах:
  - A) великих та середніх зі складною організаційною структурою
  - B) тільки на великих підприємствах
  - C) тільки на малих підприємствах
  - D) на всіх підприємствах незалежно від розміру
  - E) немає вірної відповіді
- 2 Служба контролінгу має бути підпорядкована:
  - A) всім економічним службам
  - B) тільки вищому керівництву (генеральному директору або його заступнику)
  - C) бухгалтерії
  - D) планово-економічному відділу
  - E) немає вірної відповіді
3. На першому етапі створення служби контролінгу:
  - A) це самостійний підрозділ зі штатом 8-10 осіб
  - B) це декілька осіб в складі бухгалтерії
  - C) це декілька осіб в складі планово-економічного відділу
  - D) це окрема робоча група в складі 3-4 осіб
  - E) немає вірної відповіді
4. Знайдіть невірне твердження:
  - A) Служба контролінга повинна мати можливість і повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збір додаткової інформації, яка необхідна їй для аналізу і висновків, але яка не міститься в існуючих документах фінансово-економічних служб
  - B) Служба контролінга повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збору аналітичної інформації на постійній основі
  - C) Служба контролінга повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби
  - D) Служба контролінга повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємства
  - E) немає вірної відповіді.

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 86

85. До складу служби контролінгу не входить посада:
- контролер-спеціаліст по інформаційним потокам
  - контролер якості продукції
  - контролер спеціаліст з управлінського обліку
  - контролер-куратор цехів
  - начальник служби контролінгу
6. До обов'язків контролера-куратора цехів не відноситься:
- розробка форм збору аналітичної інформації по цехах підприємства
  - розробка процедур передання даних з бухгалтерії в службу контролінгу
  - збір аналітичної інформації від цехів
  - обробка та аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат по цехах і підтримання їх актуальності
  - немає вірної відповіді
7. До обов'язків контролера-спеціаліста з управлінського обліку не відноситься:
- розробка процедур передання даних з бухгалтерії в службу контролінга
  - контроль за збором і аналізом фактичної облікової інформації в службі контролінга
  - розробка форм для автоматизованого збору інформації
  - розробка пропозицій щодо оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позиції аналітичної служби
  - немає вірної відповіді
8. Кваліфікований спеціаліст, знайомий з організацією роботи і проблемами всіх цехів підприємства, якій розуміє сутність роботи і технологічні аспекти роботи кожного цеху:
- контролер-спеціаліст по інформаційним потокам
  - контролер якості продукції
  - контролер спеціаліст з управлінського обліку
  - контролер-куратор цехів
  - начальник служби контролінгу
9. Кваліфікований спеціаліст з відділу автоматизації, детально знаючий документообіг на підприємстві і здатний поставити задачу автоматизації контролінгової роботи:
- контролер-спеціаліст по інформаційним потокам
  - контролер якості продукції
  - контролер спеціаліст з управлінського обліку
  - контролер-куратор цехів
  - начальник служби контролінгу
10. Релевантність – це вимога до інформації, яка полягає у тому, що інформація:
- надходить своєчасно
  - непотрібно додатково перевіряти

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 87

- С) не має упущень
- Д) ефект від її використання покриває витрати на її отримання
- Е) немає вірної відповіді

### **Тема 10. Контролінг в прийнятті управлінських рішень**

#### *Питання для обговорення*

1. Визначте сутність процесу прийняття рішень у системі контролінгу.
2. Як класифікують управлінські рішення за різними групувальними ознаками?
3. Назвіть критерії прийняття управлінських рішень за ступенем визначеності результатів.
4. Які підходи до прийняття управлінських рішень Вам відомі?
5. Охарактеризуйте класичний підхід до прийняття управлінських рішень.
6. Розкрийте сутність прийняття управлінських рішень за принципом обмеженої раціональності.
7. У чому полягає підхід до прийняття управлінських рішень за Штерсом і Уотерменом?
8. Розгляньте основні форми реалізації процесу прийняття рішень з позицій соціально-психологічного підходу.
9. Охарактеризуйте консалтинг як систему підтримки прийняття управлінських рішень у контролінгу
10. Назвіть основні види консалтингових послуг.
11. Визначте основні переваги та недоліки внутрішнього і зовнішнього консалтингу.
12. Яким є методичний інструментарій надання консалтингових послуг?

#### *Тести для самоконтролю*

1. Консультанти, діяльність яких зосереджена на вирішенні економічних, управлінських та інженерно-технічних питань, які виникають в процесі виробничо-господарської діяльності, називаються:
  - А) консультанти з маркетингу
  - В) консультанти з організації виробництва
  - С) консультанти з інформаційних технологій
  - Д) консультанти з фінансового керування
  - Е) немає вірної відповіді
2. Консультанти, яких запрошують для допомоги у вирішенні проблем, пов'язаних із самим існуванням підприємства і перспективами подальшого розвитку, називаються:
  - А) консультанти із загального керування
  - В) консультанти з адміністративного керування
  - С) консультанти з фінансового керування
  - Д) консультанти з керування кадрами

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 88

Е) консультанти з маркетингу

3. Консультанти, які займаються питаннями дослідження ринку і забезпечують прийняття рішень у сфері збуту, ціноутворення, реклами, розробки нової продукції тощо, називаються:

- А) консультанти із загального керування
- В) консультанти з адміністративного керування
- С) консультанти з фінансового керування
- Д) консультанти з керування кадрами
- Е) консультанти з маркетингу

4. Консультанти, які займаються розробкою рекомендацій з впровадження систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем керування, інформаційно-пошукових систем, забезпечують технічну сторону впровадження системи контролінгу щодо розробки інформаційно-аналітичних систем різних напрямів діяльності підприємства, називаються:

- А) консультант з маркетингу
- В) консультант з організації виробництва
- С) консультант з інформаційних технологій
- Д) консультант з фінансового керування
- Е) немає вірної відповіді

5. Консультанти, які займаються такими питаннями як формування і реєстрація підприємств, організація роботи офісу, обробка даних, система адміністративного контролю, називаються:

- А) консультанти із загального керування
- В) консультанти з адміністративного керування
- С) консультанти з фінансового керування
- Д) консультанти з керування кадрами
- Е) консультанти з маркетингу

6. Консультанти, які надають допомогу при пошуку джерел фінансових ресурсів і їх використанні, оцінці та підвищенні поточної фінансової ефективності діяльності підприємства, зміцненні фінансового стану підприємства, називаються:

- А) консультанти із загального керування
- В) консультанти з адміністративного керування
- С) консультанти з фінансового керування
- Д) консультанти з керування кадрами
- Е) консультанти з маркетингу

7. Консультанти, які розробляють рішення з питань підбору співробітників, контролю якості кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і керування кадрами, охорони праці та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, називаються:

- А) консультанти із загального керування
- В) консультанти з адміністративного керування



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 89

С) консультанти з фінансового керування

Д) консультанти з керування кадрами

Е) консультанти з маркетингу

8. Метод надання консультативних послуг, при якому консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження, називаються:

А) експертний

В) процесний

С) навчальний

Д) особистий

Е) немає вірної відповіді

9. Метод надання консультаційних послуг, при якому консультант не тільки збирає ідеї, аналізує варіанти рішення, але й формує ґрунт для їх виникнення, надає клієнту відповідну теоретичну і практичну інформацію у формі лекцій, семінарів, тренінгів тощо, називається:

А) експертний

В) процесний

С) навчальний

Д) особистий

Е) немає вірної відповіді

10. Метод надання консультаційних послуг, при якому консультанти на всіх етапах розробки проекту активно взаємодіють із клієнтом, дають йому можливість висловлювати свої ідеї, розуміння, пропозиції, проводити разом з консультантами аналіз проблеми, дослідження та розробку рішень, називають:

А) експертний

В) процесний

С) навчальний

Д) особистий

Е) немає вірної відповіді

11. Незалежні консультаційні фірми чи індивідуальні консультанти, які надають послуги клієнтам на основі відповідного договору, називаються:

А) зовнішні консультанти

В) внутрішні консультанти

С) платні консультанти

Д) безкоштовні консультанти

Е) немає вірної відповіді

12. Підхід до прийняття управлінських рішень, головною відмінністю якого від класичного полягає у тому, в концентрації уваги не стільки на оптимізації, скільки на встановленні обмежень, які характеризують допустимі варіанти, називається:

А) класичний

В) принцип обмеженої (граничної) раціональності

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 90

- С) принцип ефективного управління
- Д) соціально-психологічний підхід
- Е) немає вірної відповіді

13. Підхід до прийняття управлінських рішень, заснований на тому, що надлишкова раціональність стримує інновації, призводить до переоцінки значимості фінансів, не враховує інші, неекономічні цілі підприємства, називається:

- А) класичний
- В) принцип обмеженої (граничної) раціональності
- С) принцип ефективного управління
- Д) соціально-психологічний підхід
- Е) немає вірної відповіді

14. Підхід до прийняття управлінських рішень, який ґрунтується на впливі свідомості людини і суспільних відносин на процес прийняття управлінських рішень, називається:

- А) класичний
- В) принцип обмеженої (граничної) раціональності
- С) принцип ефективного управління
- Д) соціально-психологічний підхід
- Е) немає вірної відповіді

15. Підхід, згідно з яким прийняття рішення є раціональним процесом, орієнтованим на досягнення заздалегідь визначеної мети, називається:

- А) класичний
- В) принцип обмеженої (граничної) раціональності
- С) принцип ефективного управління
- Д) соціально-психологічний підхід
- Е) немає вірної відповіді

16. Професійна діяльність, пов'язана з наданням кваліфікованих, незалежних та ефективних порад з економічної та технічної допомоги організаціям, з метою пошуку найбільш оптимального використання ресурсів та підвищення рівня ефективності їх діяльності, називається:

- А) контролінг
- В) консалтинг
- С) аутсорсинг
- Д) управлінський облік
- Е) немає вірної відповіді

17. Результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою організації – це:

- А) економічний аналіз
- В) управлінський облік
- С) управлінське рішення

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 91

D) контролінг

E) немає вірної відповіді

18. Рішення, при прийнятті яких керівник знає всі можливі варіанти дій і може визначити ймовірність отримання як позитивного, так і негативного результату, називаються:

A) прості

B) рішення в умовах визначеності

C) рішення в умовах ризику

D) рішення в умовах невизначеності

E) немає вірної відповіді

19. Рішення, при прийнятті яких керівник не має точної інформації про варіанти дій і не може оцінити ймовірності отримання бажаних результатів, називаються:

A) прості

B) рішення в умовах визначеності

C) рішення в умовах ризику

D) рішення в умовах невизначеності

E) немає вірної відповіді

20. Рішення, прийняття яких ґрунтується на соціальних та психологічних категоріях, називаються:

A) неризиковані

B) ризиковані

C) раціональні

D) ірраціональні

E) немає вірної відповіді

21. Рішення, що потребують попереднього ретельного опрацювання великого масиву інформації, називаються:

A) запрограмовані

B) незапрограмовані

C) складні

D) прості

E) немає вірної відповіді

22. Рішення, що приймаються в нестандартних, малоструктурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних завдань, називаються:

A) запрограмовані

B) незапрограмовані

C) складні

D) прості

E) немає вірної відповіді

23. Рішення, які приймаються відразу і не потребують великої кількості вхідної інформації, називаються:

A) запрограмовані

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 92

- В) незапрограмовані
- С) складні
- Д) прості
- Е) немає вірної відповіді

24. Рішення, які приймаються на основі математичних розрахунків, називаються:

- А) неризиковані
- В) ризиковані
- С) раціональні
- Д) ірраціональні
- Е) немає вірної відповіді

25. Рішення, які приймаються у заздалегідь запланованих, стандартних ситуаціях, можливість виникнення яких передбачається і вирішується відповідно до розроблених правил, процедур, традицій, звичок, називаються:

- А) запрограмовані
- В) незапрограмовані
- С) складні
- Д) прості
- Е) немає вірної відповіді

26. Теорія, яка вивчає процес прийняття управлінських рішень з точки зору балансу сил та інтересів різних груп у межах колективу підприємства і в зовнішньому середовищі, називається:

- А) теорія раціональності
- В) теорія політичної взаємодії
- С) теорія колективного навчання
- Д) теорія корпоративної культури
- Е) немає вірної відповіді

27. Теорія, яка заснована на тому, що в процесі прийняття управлінських рішень виявляється поведінка всього колективу співробітників як єдиного цілого, виникає ефект синергії, називається:

- А) теорія раціональності
- В) теорія політичної взаємодії
- С) теорія колективного навчання
- Д) теорія корпоративної культури
- Е) немає вірної відповіді

28. Теорія, яка підкреслює, що динамічний характер змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при одночасній невизначеності та неповній інформації вимагає систематичного підвищення кваліфікації та безперервного процесу навчання як керівників, так і всього колективу організації, називається:

- А) теорія раціональності
- В) теорія політичної взаємодії

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 93

- С) теорія колективного навчання
- Д) теорія корпоративної культури
- Е) немає вірної відповіді

29. Усі існуючі підходи до вивчення процесу прийняття управлінських рішень можна показати на прямій між двома полюсами:

- А) раціональність та ірраціональність
- В) неризиковані та ризиковані
- С) демократичні та авторитарні
- Д) прості та складні
- Е) немає вірної відповіді

30. Фахівці з економіки та управління, зайняті в штаті організації, працюють при адміністративних підрозділах, складають аналітичну підсистему контролінгу, називаються:

- А) зовнішні консультанти
- В) внутрішні консультанти
- С) платні консультанти
- Д) безкоштовні консультанти
- Е) немає вірної відповіді

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідас ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 94

## Відповіді на тести

<b>Тема 1. Контролінг як сучасний напрямок розвитку науки управління</b>									
№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь
1	В	5	С	9	Д	13	А	17	Е
2	С	6	Д	10	С	14	Е	18	С
3	А	7	А	11	А	15	С	19	А
4	В	8	В	12	Д	16	В	20	Д
<b>Тема 2. Об'єкти контролінгу</b>									
№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь
1	Д	9	С	17	В	25	А	33	С
2	С	10	А	18	С	26	Е	34	Д
3	Е	11	Е	19	Е	27	Е	35	А
4	Д	12	Д	20	Е	28	В	36	Д
5	А	13	Д	21	Д	29	Д	37	В
6	В	14	Д	22	В	30	С	38	Д
7	А	15	С	23	С	31	А	39	В
8	В	16	Д	24	С	32	В	40	А
<b>Тема 3. Організація управлінського обліку в системі контролінгу</b>									
№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь
1	С	5	Д	9	А	13	Е	17	А
2	А	6	Д	10	Д	14	Д	18	Е
3	А	7	Д	11	Д	15	В	19	Е
4	В	8	В	12	А	16	Е	20	С
<b>Тема 4. Система планування та бюджетування на підприємстві</b>									
№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь
1	А	9	А	17	В	25	С	33	С
2	Е	10	Е	18	Д	26	Е	34	Е
3	Е	11	А	19	В	27	Е	35	А
4	Д	12	В	20	А	28	С	36	Е
5	А	13	Д	21	В	29	В	37	Д
6	Д	14	Е	22	А	30	В	38	В
7	С	15	С	23	С	31	А	39	С
8	В	16	А	24	Д	32	Д	40	С
<b>Тема 5. Економічний аналіз як інструмент контролінгу</b>									
№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь
1	Д	5	С	9	С	13	С	17	Д
2	С	6	А	10	Д	14	Е	18	С
3	В	7	А	11	А	15	А	19	Е
4	С	8	В	12	В	16	В	20	А
<b>Тема 6. Експертна діагностика</b>									
№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь
1	А	5	В	9	А	13	Д	17	В
2	А	6	В	10	В	14	Е	18	С
3	С	7	С	11	С	15	С	19	В
4	Е	8	А	12	Д	16	А	20	Д
<b>Тема 7. Побудова внутрішньо економічних відносин на підприємстві</b>									
№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь	№ з/п	В-дь
1	В	6	В	11	Е	16	В	21	В
2	В	7	С	12	А	17	С	22	Д
3	А	8	Д	13	В	18	Д	23	С

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015						Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024		
	Екземпляр № 1						Арк 97 / 95		

4	Е	9	А	14	С	19	Е	24	Е
5	С	10	В	15	А	20	А	25	С
<b>Тема 8. Контроль та оцінка діяльності підрозділів підприємства. Механізм стимулювання</b>									
1	В	8	В	15	Д	22	В	29	В
2	А	9	С	16	Е	23	Е	30	А
3	С	10	С	17	А	24	А	31	А
4	Д	11	А	18	В	25	А	32	А
5	Е	12	В	19	С	26	А	33	Д
6	А	13	С	20	С	27	В	34	А
7	С	14	В	21	А	28	А	35	Е
<b>Тема 9. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві</b>									
1	А	3	Д	5	В	7	С	9	А
2	В	4	Е	6	В	8	Д	10	Е
<b>Тема 10. Контролінг в прийнятті управлінських рішень</b>									
1	В	7	Д	13	С	19	Д	25	А
2	А	8	А	14	Д	20	Д	26	В
3	Е	9	С	15	А	21	С	27	Д
4	С	10	В	16	В	22	В	28	С
5	В	11	А	17	С	23	Д	29	А
6	С	12	В	18	С	24	С	30	В

Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	Екземпляр № 1	Арк 97 / 96

## Рекомендована література

### Основна література

1. Жавнерчик О.В. Контролінг: Конспект лекцій. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 135с.
2. Давидович І.Є. Контролінг: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 552 с.
3. Птащенко Л.О. Фінансовий контролінг: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 334 с.
4. Маркіна А.І. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2019. 304 с.

### Додаткова література

1. Лосіцька Т. Контролінг торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021, № 1. С. 92-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2021\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2021_1_12)
2. Сисоєв А. В. Економічна сутність контролінгу Економіка. Фінанси. Право. 2021, № 2(1). С. 21-26.
3. Князевич А. О. Контролінг інноваційних проєктів. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 5-10.
4. Демочані О. Е. Види та інструменти контролінгової діяльності. Облік і фінанси. 2020. № 1. С. 139-145. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif\\_apk\\_2020\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2020_1_20)
5. Дуднева Ю. Е. Контролінг на малих підприємствах: особливості, проблеми та перспективи Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52(1). С. 128-133. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_52\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)_22)
6. Ложачевська О. М. Місце контролінгу в системі управління підприємством Молодий вчений. 2020. № 4(2). С. 331-335. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_4\(2\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_4(2)_26)
7. Корольова О. І. Контролінг як інструмент управління виробництвом. Вісник Національного транспортного університету. 2020. № 2. С. 131-138. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu\\_2020\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vntu_2020_2_17)
8. Гут Л. В. Удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 3. С. 128-139. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2020\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2020_3_12)
9. Румик І. І. Контролінг у системі управління фінансовою безпекою підприємств. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2020. Вип. 4. С. 47-56. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2020\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2020_4_8)
10. Веденіна Ю. Ю. Контролінг як ефективний інструмент управління витратами при оптимізації внутрішніх резервів машинобудівного підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 72-78. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_45\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_45_14)



Житомирська політехніка	МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» Система управління якістю відповідає ДСТУ ISO 9001:2015	Ф-19.09- 05.02/2/076.00.1/Б/ОК23- 2024
	<i>Екземпляр № 1</i>	<i>Арк 97 / 97</i>

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. <http://www.nbu.gov.ua/> – сайт Національної бібліотеки ім. В.І. Вернадського.
2. <http://lib.ztu.edu.ua/> – сайт бібліотеки Державного університету «Житомирська політехніка».
3. <http://learn.ztu.edu.ua/> – освітній портал Державного університету «Житомирська політехніка».