

Східноєвропейський національний університет  
імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності  
підприємства

**Ющишина Лариса**

## **КОНТРОЛІНГ У СФЕРІ ПОСЛУГ**

Методичні вказівки

Луцьк  
2016

УДК 338.24(072)  
ББК 65.052.201.2<sub>я</sub>81  
Ю–75

Рекомендовано до друку науково–методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки

(протокол № 4 від 21.09.2016 р.).

**Рецензенти:**

**Павлова С.В.** к.е.н., доцент, Волинський інститут економіки та менеджменту

**Івашко О.А.** к.е.н., доцент, Східноєвропейський університет імені Лесі Українки.

**Ющишина Л. О.**

**Ю–75 Контролінг у сфері послуг:** методичні вказівки до практичних занять і самостійної роботи для студентів освітнього рівня «бакалавр» спеціальності 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньої програми «Економіка підприємства» / Лариса Олексіївна Ющишина. – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2016. – 58 с.

Анотація: У методичних вказівках містяться методичні рекомендації до виконання практичних занять та самостійної роботи з контролінгу у сфері послуг. Подано теоретичні і практичні завдання, тести для самостійного опрацювання.

Рекомендовано студентам денної та заочної форм навчання.

**УДК 338.24(072)**

**ББК 65.052.201.2<sub>я</sub>81**

© Ющишина Л. О., 2016

© Східноєвропейський національний університету імені Лесі Українки, 2016

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ	5
Тема 1. СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ У СФЕРІ ПОСЛУГ, ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ	5
Тема 2. КЛАСИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛІНГУ	5
Тема 3. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА КОНТРОЛІНГУ	6
Тема 4. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ	7
Тема 5. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ВІДХИЛЕНЬ	7
Тема 6. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ	8
Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
Тема 8. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО- ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	9
Тема 9. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНТРОЛІНГУ	10
Тема 10. КОНТРОЛІНГ ЯКОСТІ	10
ТЕМИ РЕФЕРАТІВ	11
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	12
ТЕСТИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ	31
ОРІЄНТОВАНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ	51
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	53
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

**Мета** дисципліни – формування у студентів системних знань з основ управління сучасним підприємством на основі обліку, аналізу, контролю, планування щодо підготовки управлінської інформації для різних рівнів управління підприємством; опанування методики збирання, аналізу та інтерпретації управлінської інформації для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень.

**Завдання** вивчення дисципліни - набуття студентами теоретичних та практичних навиків з налагодження безперервного процесу отримання та інтерпретації інформації про підприємство; розуміння економічних закономірностей та принципів управління фірмою; засвоєння методології економічної оцінки доцільності рішень у галузі створення, виробництва та збуту продукції з подальшим спостереженням за результатами, 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.

**Предмет** навчальної дисципліни – процес оперативного та стратегічного управління підприємством як системи, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень з оптимізації співвідношення «витрати-обсяг-прибуток».

## ЗАГАЛЬНІ ВКАЗІВКИ

### **ТЕМА 1. СУТНІСТЬ КОНТРОЛІНГУ У СФЕРІ ПОСЛУГ, ІСТОРИЧНИЙ АСПЕКТ ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ**

- Сутність, завдання, функції і принципи контролінгу. Причини виникнення контролінгу.
- Основні концепції контролінгу.
- Роль контролінгу в системі управління підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством.
- Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу.
- Структура і змістовна характеристика розділів контролінгу.

#### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. *Охарактеризуйте сутність та завдання контролінгу.*
2. *Назвіть функції контролінгу.*
3. *Які Ви знаєте принципи контролінгу?*
4. *Назвіть причини виникнення контролінгу.*
5. *Охарактеризуйте основні концепції контролінгу.*
6. *Яка роль контролінгу в системі управління підприємством?*
7. *Чи існує взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством?*
8. *Які Ви знаєте види контролінгу.*
9. *В чому полягає сутність стратегічного і оперативного контролінгу.*
10. *Назвіть структуру і дайте змістовну характеристику розділів контролінгу.*

### **ТЕМА 2. КЛАСИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛІНГУ**

- Методи класифікації витрат.
- Поведінка витрат. Постійні та змінні витрати.
- Методи виявлення залежності витрат від обсягу випуску продукції.
- Поняття про центри відповідальності і їх класифікація.

### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. Назвіть ознаки класифікації витрат.
2. Визначити, які витрати для підрозділу рівня цеху є прямими, непрямими.
3. З чим пов'язана поява концепції центрів відповідальності?
4. Що таке центр відповідальності?
5. Які є види центрів відповідальності за ознакою обсягу повноважень і відповідальності?
6. У чому полягає сутність функціонального і територіального аспектів системи центрів відповідальності?
7. Розкрийте переваги управління витратами за допомогою системи центрів відповідальності.
8. Назвіть вимоги до формування центрів відповідальності.

### **ТЕМА 3. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА КОНТРОЛІНГУ**

- Управлінський облік його завдання та відмінність від фінансового обліку.
- Класифікація методів обліку витрат, що застосовуються в системі контролінгу.
- Оцінка методів управлінського обліку для вирішення завдань контролінгу.

### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. Дайте визначення управлінського обліку та його мети.
2. Які функції виконує управлінський облік у системі управління підприємством?
3. Назвіть класифікацію методів обліку витрат, що застосовуються в системі контролінгу.
4. Чим обумовлений розвиток управлінського обліку?
5. Дайте порівняльну характеристику фінансового та управлінського обліку.
6. Диференціюйте управлінський облік за сферою діяльності та обліковими функціями.
7. Дайте узагальнюючу характеристику системи управлінського обліку.
8. Як можна класифікувати користувачів облікової інформації?
9. Які інформаційні потреби відповідають кожній групі користувачів облікової інформації?

10. Дайте оцінку методам управлінського обліку витрат для рішення завдань контролінгу.

11. Характеристика ролі управлінського обліку в прийнятті управлінських рішень.

12. Які перспективи розвитку управлінського обліку?

#### **ТЕМА 4. БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ**

- Поняття бюджету. Цілі і завдання бюджетів.
- Структура системи бюджетів на підприємстві.
- Види бюджетів, їх особливості. Гнучкі та фіксовані бюджети. Бюджетування "з нуля".
- Сфери застосування різних типів бюджетів.
- Переваги і недоліки бюджетування.

##### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. *Визначте сутність бюджетування?*
2. *Який зв'язок між фінансовим плануванням і складанням бюджетів підприємства?*
3. *Які цілі переслідує складання бюджету?*
4. *Які сфери діяльності підприємства охоплюють бюджети?*
5. *Назвіть етапи розробки бюджетів.*
6. *Назвіть структуру і цілі системи бюджетів на підприємстві*
7. *Опишіть порядок складання бюджету підприємства.*
8. *Що таке гнучкий бюджет?*
9. *Яка формула гнучкого кошторису?*

#### **ТЕМА 5. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ВІДХИЛЕНЬ**

- Факторний аналіз відхилень.
- Класифікація відхилень та методи їх розрахунку.
- Аналіз відхилень від норм.

##### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. *Назвіть методи класифікації відхилень.*
2. *Вкажіть мету методу факторного аналізу відхилень.*
3. *В чому полягає метод ланцюгових підстановок?*
4. *Назвіть переваги та недоліки методу факторного аналізу відхилень.*
5. *В чому полягає сутність аналізу відхилень від норм?*

## **ТЕМА 6. КОНТРОЛІНГ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

- Сутність інвестицій в інноваціях.
- Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
- Визначення та аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів.
- Оцінка інвестиційних проектів в умовах невизначеності та ризику.
- Аналіз існуючих підходів до формування інвестиційного портфеля підприємства на підставі контролінгових досліджень.

### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. *Охарактеризуйте види та форми інноваційних інвестицій.*
2. *Визначте структуру та зміст інвестиційних проектів.*
3. *Назвіть основні критерії та показники, за якими визначається ефективність інвестиційного проекту.*
4. *Що таке чистий приведений дохід, індекс рентабельності інвестицій та як вони визначаються?*
5. *Охарактеризуйте зміст внутрішньої норми доходності інвестицій.*
6. *Як визначається строк окупності інвестицій?*
7. *Чому оцінка інвестиційного проекту в умовах невизначеності є обов'язковою?*
8. *Визначте вплив інфляції на прийняття інвестиційних рішень.*
9. *Що таке аналіз чутливості інвестиційного проекту?*
10. *Що таке аналіз беззбитковості і як він проводиться на практиці?*
11. *Що таке проектний ризик?*
12. *Назвіть основні етапи формування інвестиційного портфелю.*

## **ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

- Формування служби контролінгу.
- Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
- Структура та склад служби контролінгу.
- Інформаційні потоки в системі контролінгу.
- Варіанти впровадження контролінгу на підприємстві.



### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. Назвіть основні вимоги до формування служби контролінгу на підприємстві.
2. Яке місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства?
3. Назвіть структуру та склад служби контролінгу.
4. Яка роль відводиться інформаційним потокам в системі контролінгу?
5. Які Ви знаєте варіанти впровадження контролінгу на підприємстві?

### **ТЕМА 8. ЕКСПЕРТНА ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

- Мета й завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
- Джерела інформації для експертної діагностики.
- Методи стратегічної діагностики.
- Методи оперативної діагностики.

### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. У чому полягає сутність CVP-аналізу?
2. У чому полягає сутність маржинального прибутку і як він обчислюється?
3. Поясніть економічну сутність і роль коефіцієнта маржинального прибутку.
4. Дайте графічну інтерпретацію лінійної динаміки витрат і виручки та визначте точку беззбитковості за графічним методом.
5. Як аналітично визначити беззбитковий обсяг продукції в однопродуктовому виробництві?
6. Виведіть формулу для обчислення беззбиткового обсягу продукції у грошовому вимірі.
7. У чому полягає сутність готівкової беззбитковості і як обчислюється відповідний обсяг виробництва?
8. Поясніть сутність безпеки операційної діяльності і методику обчислення її рівня.
9. Як визначається обсяг виробництва, що забезпечує цільовий прибуток підприємства?
10. Що являє собою операційний ліверидж (важіль) і як він обчислюється?
11. Поясніть, чому операційна залежність (ліверидж) визначається відношенням маржинального та операційного прибутку.

12. Як структура витрат впливає на величину операційного лівериджу?

## **ТЕМА 9. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В КОНТРОЛІНГУ**

- Сутність, класифікація та функції управлінських рішень.
- Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
- Критерії прийняття управлінських рішень.
- Модель управління запасами.

### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. Для чого на підприємстві створюються запаси матеріалів?
2. У чому полягає сутність системи управління запасами?
3. Як визначається оптимальна величина запасу?
4. Які витрати виникають у процесі заготівлі та зберігання запасів?
5. У чому полягає сутність системи управління запасами «точно за часом»?

## **ТЕМА 10. КОНТРОЛІНГ ЯКОСТІ**

- Основоположники концепцій керування якістю. Теорія якості Е.Демінга.
- Управління витратами на якість.
- Методи статистичного керування якістю.
- Порядок та методи оцінювання рівня якості продукції.
- Упровадження FMEA-методології.

### **Орієнтовані теоретичні питання та завдання**

1. Назвіть основоположників концепцій керування якістю продукції.
2. У чому полягає теорія якості Е.Демінга.
3. Чим відрізняється сучасний підхід до управління витратами на якість від підходу, спрямованого на визначення оптимального рівня якості?
4. Як визначається оптимальний рівень витрат на якість?
5. Яким чином можна забезпечити підвищення рівня якості продукції за одночасного зниження рівня витрат? Чи взагалі можлива така ситуація?
6. Назвіть найпоширеніші помилкові думки керівників щодо зв'язку між підвищенням якості продукції та зростанням загального рівня витрат.

7. Які складові витрат утворюють витрати відповідності та невідповідності?

8. Які методи використовуються для збору та аналізу даних про витрати на якість?

9. Які показники використовуються для оцінки рівня якості продукції? За якими критеріями може здійснюватися їх класифікація?

10. Яка різниця між оцінкою рівня якості продукції і послуг?

11. Чи можна зробити висновок про якість продукції в цілому за значеннями одиничних відносних показників? У яких випадках це можливо?

12. В чому полягає сутність FMEA-методології?

## ТЕМИ РЕФЕРАТИВ

1. Поняття контролінгу та його види у господарській діяльності підприємства.
2. Контролінг як управлінська концепція.
3. Функції контролінгу.
4. Зв'язок контролінгу з іншими функціями управління.
5. Роль контролінгу в системі управління підприємством.
6. Класифікація методів обліку витрат, що використовуються в контролінгу.
7. Наукові підходи та еволюція процесів організації контролінгу на підприємстві.
8. Характеристика та складові елементи системи контролінгу на підприємстві.
9. Управлінський облік в системі контролінгу.
10. Методичні аспекти організації контролінгу на підприємстві.
11. Структура і склад служби контролінгу.
12. Зарубіжна практика організації контролінгу на підприємстві.
13. Моделювання системи контролінгу виробництва на підприємстві.
14. Фактори впливу на процес організації контролінгу на підприємстві.
15. Економічний ефект від організації контролінгу на підприємстві.
16. Етапи формування інвестиційного контролінгу на підприємстві.
17. Моніторинг в системі інвестиційного контролінгу.
18. Поняття, функції та напрями застосування контролінгу у фінансовій діяльності підприємства.
19. Зарубіжний досвід застосування системи фінансового контролінгу на прикладі Німеччини.
20. Фінансовий контролінг, його функції та етапи формування.

21. Інформаційне забезпечення функціонування контролінгу
22. Роль бюджетування як інструменту оперативного контролінгу на підприємстві.
23. Класифікація та методи розробки бюджетів підприємства.
24. Етапи та напрями організації бюджетування на підприємстві.
25. Поняття та процес прийняття управлінських рішень в контролінгу.
26. Методи прийняття раціональних управлінських рішень та підвищення їх якості.
27. Моделювання у прийнятті управлінських рішень в процесі контролінгу.
28. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного контролінгу.
29. Контроль за результатами як важлива складова системи контролінгу.
30. Контролінг маркетингу.
31. Поняття та особливості економічних і виробничих ризиків в системі контролінгу.
32. Шляхи мінімізації ризиків в системі контролінгу.
33. Характеристика інформаційної системи контролінгу сучасного підприємства.
34. Методика використання та напрями вдосконалення сучасних інформаційних систем в контролінгу.
35. Розвиток комп'ютерних інформаційних систем контролінгу.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

### **ЗАДАЧА 1.**

Сукупні річні витрати підприємства на виготовлення та реалізацію продукції в минулому році становили 1000 тис. грн, у поточному - 1150 тис. грн. Обсяг виробництва за цей період зріс на 20 %. Норми і ціни не змінювалися. Визначити суму постійних витрат у собівартості продукції.

### **ЗАДАЧА 2.**

Постійні витрати на підприємстві складають 1000 грн. на рік, а змінні 0,20 грн. за одиницю продукції. Визначити:

- 1) Повні і загальні витрати;
- 2) Питому собівартість при обсязі випуску 1000, 5000 і 10000 одиниць продукції;
- 3) Дані і результати оформити в табл.1 та зобразити графічно:

Таблиця 1

Обсяг в одиницях продукції і	Загальні постійні витрати	Загальні змінні витрати	Повні витрати	Змінні витрати на одиницю продукції	Постійні витрати на одиницю продукції	Питома собівартість
1	2	3	4	5	6	7

**ЗАДАЧА 3.**

Обчислити показники обсягу виробництва і реалізації продукції фірмою за даними табл. 2.

Таблиця 2

Показники	
1. Обсяг виробництва, шт	5 000
2. Гуртова ціна виробу, грн	1200
3. Обсяг незавершеного виробництва, грн:	
на початок року	50 000
на кінець року	37 000
4. Собівартість одного виробу, грн	1 000
5. Тривалість виробничого циклу, днів	12
6. Приріст залишків готової продукції на складах за рік, шт	60
7. Коефіцієнт наростання затрат	0,62
8. Кількість робочих днів в році	230

**ЗАДАЧА 4.**

Обґрунтувати виробничу програму малого підприємства по виробництву металовиробів з точки зору забезпеченості металом, якщо на плановий період підприємством укладено договори на поставку металу в обсязі 8 тонн, а середня вага виробу 0,85 кг. Коефіцієнт використання металу 0,72. 30% відходів металу можуть повторно використовуватися у виробництві. На плановий період МП має доставити споживачам 7500 шт металовиробів.

**ЗАДАЧА 5.**

Розподілити наведені у табл. 3 деякі витрати багатопродуктового підприємства за звітний період за зазначеними класифікаційними групами, поставивши у відповідній графі знак «+».

Таблиця 3

Елементи витрат	Витрати підприємства					
	виробничі	невиробничі	прямі	непрямі	змінні	постійні
Основні матеріали Допоміжні матеріали: – для виготовлення продукції (фарби, лаки, кріпильні вироби) – для обслуговування устаткування (мастило, охолоджувальні речовини) Технологічний інструмент Електроенергія: – технологічного призначення – на освітлення Заробітна плата: – виробничих робітників на відрядних роботах – виробничих робітників на почасовій оплаті – управлінського та обслуговуючого персоналу цехів – спеціалістів заводоуправління Амортизація: – устаткування і будівель цехів – загальнозаводських приміщень Реклама Комісійні виплати, пов'язані з реалізацією продукції, % від обсягу продажу						

*Вказівка. Розподіляючи витрати, зважати на те, що до виробничих належать витрати в межах виробничих підрозділів (цехів). Решта витрат вважаються невикористаними (адміністративними і на збут продукції).*

## ЗАДАЧА 6.

Обчислити виконання плану по обсягу виробництва і асортименту продукції на основі даних табл. 4.

Таблиця 4

Виріб	Випуск продукції, тис. грн.	
	план	факт
М	100	106

Н	84	162
К	305	210
О	500	425

### ЗАДАЧА 7.

В додатку А наведено організаційну структуру ЗАТ «Палітра», метою діяльності якого є виконання поліграфічних послуг.

Дати характеристику підрозділів (центрів відповідальності) підприємства за наведеною формою (табл. 5).

Таблиця 5

Назва центру	Сфера відповідальності	Тип центру	Звітні показники

### ЗАДАЧА 8.

Дати характеристику центрів відповідальності підприємства за наведеною формою (табл. 6).

Таблиця 6

Назва центру	Тип центру	Сфера відповідальності	Звітні показники
Комерційний директор			
Фінансовий директор			
Виробничий директор			
Цех основного виробництва			
Цех допоміжного виробництва			
Виробнича дільниця			
Бригада			
Робоче місце			

### ЗАДАЧА 9.

Дати необхідну характеристику різних рівнів управління на підприємстві в аспекті формування витрат за наведеною нижче формою (табл. 7).

Таблиця 7

## Рівні управління витратами

Рівень управління	Об'єкт витрат	Рівень собівартості
Підприємство		
Окремий напрям виробництва		
Цех		
Виробнича дільниця		
Бригада		
Робоче місце		

**ЗАДАЧА 10.**

За даними табл. 8 проаналізувати відхилення у виконанні плану з використанням гнучкого бюджету.

Таблиця 8

## Показники діяльності підприємства за місяць

Показник	Фактично	За планом
Обсяг продажу, шт.	6500	8000
Виручка від реалізації, грн	435 500	536 000
Змінні витрати, грн	287 300	344 000
у тому числі		
— виробничі	273 650	329 600
— на збут	13 650	14 400
Постійні витрати, грн	114 600	115 100
у тому числі		
— виробничі	68 400	69 300
— на збут	25 200	24 800
— адміністративні	21 000	21 000
Прибуток від операційної діяльності, грн	33 600	76 900

**ЗАДАЧА 11.**

За даними табл. 9 проаналізувати відхилення у виконанні плану з використанням гнучкого бюджету.

Таблиця 9

## Показники діяльності підприємства за місяць

Показник	Фактично	За планом
Обсяг продажу, шт.	32 500	31 000
Виручка від реалізації, грн	1 365 000	1 302 000



Виробнича собівартість реалізованої продукції, грн, у т. ч.:	942	500	905 200
- змінні витрати	801	125	770 325
- постійні витрати	141 375		134 875
Валовий прибуток, грн	422 500		396 800
Адміністративні витрати, грн	74 750		72 200
Витрати на збут, грн, у т. ч.	134	400	129 900
- змінні	44	800	40 300
- постійні	89 600		89 600
Операційний прибуток	213 350		194 700

### ЗАДАЧА 12.

За даними табл. 10

- 1) перерахувати планові витрати на фактичний обсяг виробництва;
- 2) визначити результат діяльності підрозділу за показником витрат (економія, перевитрати).

Таблиця 10

#### Витрати цеху за місяць, грн

Стаття витрат	Планові витрати	Фактичні витрати
Прямі матеріальні витрати	48 000	50 400
Прямі витрати по заробітній платі	24 000	25 200
Інші прямі витрати	12 000	10 800
Загальновиробничі витрати у тому числі	36 000	37 200
- змінні	12 000	13 440
- постійні	24 000	23 760
Усього	120 000	123 600

План за обсягом виробництва цех виконав на 108%.  
Перевиконання плану було доцільним.

### ЗАДАЧА 13.

Підприємство виготовляє змійовики опалення для ванних кімнат.  
Норми прямих змінних витрат на один змійовик такі:

- матеріали (труби) - 3 пог. м за ціною 4,5 грн за 1 пог. м;
- трудомісткість - 1,2 людино-години, середня тарифна ставка згідно з установленими розрядами роботи - 4 грн за годину.

За місяць виготовлено 2500 шт. змійовиків, для чого було закуплено і використано 7725 пог. м труб, за які сплачено 33 990 грн. Фактично на виготовлення змійовиків витрачено 2940 людино-годин, сплачено пряму зарплату на суму 12 120 грн.

1. Визначити відповідність прямих витрат на матеріали встановленим нормам і цінам.

2. Визначити відповідність прямих витрат на заробітну плату встановленій трудомісткості за середньої тарифної ставки.

3. Обчислити загальне відхилення фактичних прямих витрат від планових (нормативних).

#### ЗАДАЧА 14.

Для бригади з чотирьох осіб використовується форма оплати праці за спільним кінцевим результатом. Розподіл загального заробітку здійснюється пропорційно кількості відпрацьованих днів і коефіцієнтів трудової участі (КТУ). За місяць бригаді нараховано 2722 грн зарплати, в тому числі: відрядний заробіток - 2067 грн, премія колективу бригади за додержання технологічної дисципліни - 500 грн, індивідуальні доплати — 155 грн. У табл. 11 наведено дані щодо членів бригади: про кількість відпрацьованих днів, коефіцієнти трудової участі, розміри індивідуальних доплат, а також форму для розподілу загального заробітку між членами бригади.

Таблиця 11

Обчислення заробітної плати членів бригади

Члени бригади	КТУ за місяць	Відпрацьовано днів	Кількість КТУ-днів	Оплата за один КТУ-день, грн	Зарплата за відпрацьовані КТУ-дні, грн	Індивідуальні доплати, грн	Зарплата за місяць, грн
Петренко	1,2	20				60,0	
Вакуленко	1,03	22				40,0	
Сидоренко	0,98	18				30,0	
Ігнатенко	0,95	16				25,0	
Разом							

1. Розподілити загальний заробіток між членами бригади.

2. Визначити для кожного працівника бригади величину відрядної заробітної плати і премії.

### ЗАДАЧА 15.

Агентству, що займається реабілітацією хворих, щорічно надається асигнування у розмірі 1200 000 грн. В доповнення до цього агентство нараховує на кожного пацієнта 600 грн. в місяць за харчування і догляд. Всі асигновані засоби і надходження повинні бути витрачені. Змінні витрати на реабілітаційні заходи становлять 700 грн. на кожного пацієнта в місяць. Річний обсяг постійних витрат агентства 800 000 грн. визначити:

- 1) яку кількість пацієнтів спроможне обслуговувати агентство?
- 2) яку кількість пацієнтів спроможне обслуговувати агентство, якщо бюджет на наступний рік буде зменшений на 10 % ?
- 3) на яку величину необхідно збільшити тарифи на оплату пацієнтам витрат на харчування і догляд, щоб зберегти попередню кількість обслуговування при зменшенні бюджету на 10 % ?

### ЗАДАЧА 16.

Фірма випускає енергоємну продукцію. Аналізуючи дані з витрат виробництва, вона зіткнулася з проблемою їхньої диференціації. Особливо важко виявилось виділити суму постійних витрат на електроенергію (табл. 12).

Таблиця 12

Місяць	Обсяг виробництва, тис. шт.	Витрати на електроенергію, тис. грн.
січень	10,0	3750
лютий	8,0	3500
березень	10,0	3700
квітень	11,0	3750
травень	12,0	3800
червень	9,0	3430
липень	7,0	3350
серпень	7,5	3350
вересень	8,0	3420
жовтень	10,0	3700
листопад	12,0	3800
грудень	13,0	3860

Здійснити диференціацію витрат на постійні та змінні методом:  
а) вищої-нижчої точки;

- б) візуального пристосування;
- в) найменших квадратів;
- г) спрощеного статистичного аналізу.

### ЗАДАЧА 17.

За даними табл.13 визначити функцію витрат методом:

- а) вищої-нижчої точки;
- в) найменших квадратів;
- г) спрощеного статистичного аналізу.

Таблиця 13

Вихідні дані

Тиждень	Машино-години	Витрати на обслуговування, грн
1	102	17850
2	132	18165
3	93	15060
4	108	13755
5	90	11550
6	144	21840
7	117	17700
8	69	10650
9	123	19740
10	141	15480
11	102	11280
12	72	14445

### ЗАДАЧА 18.

За допомогою мінімаксного методу віднести повні заводські накладні витрати на основі прямих працевитрат в людино-годинах для визначення витрат і обсягу виробництва по формулі  $Y=a+bx$ .

Вихідні дані:

Таблиця 14

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Працевитрати людино-годин(x)	9	17	15	23	24	9	8	9	10	12	11	13
Заводські накладні витрати (y)	13	19	21	25	26	17	12	14	16	18	13	19

### ЗАДАЧА 19.

Методом найменших квадратів знайти формулу «витрати - обсяг виробництва».

Вихідні дані:

Таблиця 15

Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Трудомісткість людино- годин(х)	9	19	11	14	23	12	12	22	7	13	15	17
Заводські накладні витрати (у)	15	20	14	16	25	20	20	23	14	22	18	18

**ЗАДАЧА 20.**

В компанії «Х» використовується система «standart costing». Норми витрат змінних витрат на 1-цю продукції складають:

- по матеріалах - 2 кг по 3 грн. за кілограм;
- по трудомісткості 5 грн. на людино-годину;
- по змінних накладних витратах - 3 грн. на людино-годину.

На протязі березня поточного року було закуплено 25 000 кг. матеріалів за 74750 грн. і використано 20 750 кг. матеріалів для виробництва 10 000 одиниць продукції. Прямі витрати на оплату праці склали 49 896 грн. (10080 людино-годин трудомісткості), змінні накладні витрати - 34776 грн. визначити відхилення фактичних витрат від нормативних.

**ЗАДАЧА 21.**

Організація міні-пекарні вартістю 40 тис. грн. має за прогнозованими розрахунками приносити упродовж п'яти років щорічний чистий прибуток у сумі 12 тис. грн. Ставка дисконту становить 10%. Чи доцільний цей проект?

**ЗАДАЧА 22.**

За інвестиційним проектом вартістю в 50 млн. грн. передбачаються грошові надходження  $P_1=15$  млн. грн.,  $P_2=18$  млн. грн.,  $P_3=23$  млн. грн. Визначити чистий приведений дохід за проектом, індекс рентабельності та період окупності інвестицій, якщо ставка дисконту становить 16 %

**ЗАДАЧА 23.**

Знайти значення внутрішньої норми доходності інвестиційного проекту вартістю 26 млн. грн., який передбачає такі грошові надходження  $P_1=8$  млн. грн.,  $P_2=12$  млн. грн.,  $P_3=14$  млн. грн.,  $P_4=10$  млн. грн., якщо середньо-галузева норма доходності за подібними проектами знаходиться в межах 20-25%.

#### ЗАДАЧА 24.

Однопродуктове підприємство виготовляє виріб А і продає його за ціною 250 грн/шт. Змінні витрати на один виріб становлять 150 грн. Постійні витрати за рік - 200 000 грн.

Обчислити мінімальний річний обсяг виготовлення і продажу виробу А, який забезпечує беззбитковість виробництва.

#### ЗАДАЧА 25.

Змінні витрати однопродуктового підприємства на виріб Б становлять 80 грн. Річні витрати на оренду виробничого приміщення- 50000 грн; витрати на управління, виробничо-господарське обслуговування — 65000 грн; амортизація власного устаткування - 25000 грн. Ціна виробу — 140 грн.

Визначити мінімальний річний обсяг виготовлення і продажу виробу Б, який забезпечує готівкову беззбитковість.

#### ЗАДАЧА 26.

Підприємство виробляє три вироби, показники яких наведено у табл.16. Загальні річні постійні витрати становлять 144 000 грн.

Таблиця 16

Виріб	Ціна, грн	Змінні витрати, грн	Маржинальний прибуток, грн	Частка у загальному випуску
А	100,0	60,0	40,0	0,30
Б	180,0	100,0	80,0	0,50
В	210,0	110,0	100,0	0,20

Визначити річний обсяг виробництва і продажу кожного виробу в заданій пропорції, який забезпечує беззбитковість виробництва.

#### ЗАДАЧА 27.

У поточному періоді підприємство виробляє і продає продукції на 400 000 грн за змінних витрат у сумі 240 000 грн. У наступному періоді передбачається збільшити обсяг виробництва і продажу продукції на 100 000 грн. Визначити, яким буде приріст прибутку.

### **ЗАДАЧА 28.**

Підприємство виробляє і продає продукції на 200 000 грн, його загальні витрати становлять 150 000 грн, у тому числі постійні - 50 000 грн. Визначити коефіцієнт безпеки операційної діяльності.

### **ЗАДАЧА 29.**

У поточному році підприємство одержало 600000 грн операційного прибутку. В наступному році передбачається збільшити обсяг виробництва і продажу продукції на 25 %. Визначити, який буде прибуток в плановому році, якщо операційний леверидж становитиме 2,0.

### **ЗАДАЧА 30.**

Розробляється проект створення малого спеціалізованого підприємства з виготовлення жіночих сумок. Середньорічний обсяг продажу сумок — 80 000 шт. Витрати на оренду виробничого та адміністративного приміщень, їх утримання становлять 400 тис. грн на рік. Витрати на управління, інженерне та виробничо-господарське обслуговування становлять 150 тис. грн на рік, річна сума амортизації власного устаткування — 80 тис. грн. Змінні витрати на одну сумку (матеріали, інструмент, зарплата робітників, технологічна енергія тощо) — 80 грн; ціна сумки — 100 грн. Їх величини практично не залежать від обсягу виробництва в межах виробничої потужності. Попит на сумки високий і стабільний. Загальна сума інвестицій у підприємство — 600 тис. грн.

1. Визначити мінімальний річний обсяг виготовлення сумок, який забезпечує беззбитковість виробництва.

2. Побудувати графік динаміки загальних витрат та обсягу продажу продукції.

3. Обчислити, за якого річного обсягу випуску сумок рентабельність інвестицій у це виробництво становитиме 20 %.

4. Визначити коефіцієнт безпеки виробництва.

5. Обчислити операційний леверидж.

### **ЗАДАЧА 31.**

Річний обсяг виробництва і продажу продукції підприємства становить 1 200 000 грн. Адміністративні витрати, витрати на збут і загальновиробничі постійні витрати — 300 000 грн на рік. Змінні витрати на 1000 грн випуску продукції становлять 600 грн. Власний капітал підприємства — 800 000 грн.

1. Обчислити маржинальний та операційний прибуток, коефіцієнт маржинального прибутку.

2. Визначити обсяг беззбиткового виробництва і коефіцієнт безпеки виробництва.

3. Обчислити обсяг виробництва, який забезпечує рентабельність власного капіталу на рівні 20 %.

4. Обчислити операційний леверидж.

5. Визначити, як зміниться прибуток підприємства, якщо обсяг виробництва зросте на 30 %.

### ЗАДАЧА 32.

На малому підприємстві виробляють три види продукції: А, Б, В, дані про які наведено в табл. 17 .

Таблиця 17

Вид виробу	Обсяг продажу за місяць, шт.	Виробничі витрати на реалізовану продукцію, грн			Ціна, грн
		Розподілені загальновиробничі витрати		Прямі виробничі витрати (на одиницю продукції)	
		постійні (на весь обсяг)	змінні (на одиницю продукції)		
А	9000	5400	0,6	4	7
Б	2000	2400	1,2	8	15
В	5000	4500	0,9	6	7,5

Адміністративні витрати і витрати на збут за місяць відповідно становлять 4000 і 5000 грн.

1. Обчислити прибуток від операційної діяльності підприємства за місяць: весь і за видами продукції.

2. Обчислити маржинальний прибуток підприємства за місяць за видами продукції.

3. Зробити висновок щодо доцільності подальшого виробництва продукції кожного виду.

### ЗАДАЧА 33.

Підприємство виготовляє продукцію трьох видів: А, Б, В, інформацію про яку наведено в табл. 18.



Таблиця 18

Назва виробу	Обсяг продажу за місяць, шт.	Повна собівартість реалізованої продукції, грн, у т. ч. витрати		Ціна, грн
		постійні витрати	змінні витрати	
А	3 000	4 500	98 000	30
Б	4 500	8 775	195 000	52,5
В	7 500	10 300	200 000	38,5

1. Обчислити прибуток від операційної діяльності підприємства - в цілому та за видами продукції.

2. Обчислити маржинальний прибуток підприємства за місяць за видами продукції.

3. Зробити висновок щодо доцільності подальшого виробництва продукції кожного виду.

#### ЗАДАЧА 34.

Калькуляція собівартості одиниці продукції підприємства представлена в табл.19.

Таблиця 19

Статті калькуляції	Сума, грн.
1. Вартість основних і допоміжних матеріалів (за мінусом повернутих відходів)	93,6
2. Куповані напівфабрикати	73,5
3. Паливо і енергія на технологічні цілі	58,2
4. Заробітна плата основна виробничих робітників	29,5
5. Заробітна плата додаткова виробничих робітників	2,3
6. Відрахування на соціальні заходи	3,1
7. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	56,7
8. Цехові витрати	20,2
9. Загальнозаводські витрати	33,8
10. Інші виробничі витрати	0,8
11. Всього виробнича собівартість	...
12. Позавиробничі витрати	5,3
13. Повна собівартість	...

Рівень рентабельності запланований в розмірі 18%. Обчислити вільну відпускну ціну з ПДВ та суму ПДВ, що підлягає сплаті до бюджету.

### ЗАДАЧА 35.

Повна собівартість одиниці товарної продукції становить 1000 грн. Рівень рентабельності даного виробу 33%. Надбавка за високу якість і відповідність міжнародним стандартам- 15%. Ставка акцизного збору 30%. Торгівельна надбавка- 12% до вільної відпускнуої ціни з ПДВ. Розрахувати роздрібну ціну товару.

### ЗАДАЧА 36.

Визначити прибуток виробника від продажу одиниці виробу, якщо його повна собівартість 5,7 грн; регульована роздрібна ціна виробу з ПДВ –10 грн; торгівельна знижка, встановлена державою, 5%; ставка акцизного збору-16%.

### ЗАДАЧА 37.

Собівартість місячного обсягу виробництва складає 105 тис. грн. Втрати від браку склали 3 тис. грн; витрати на виправлення браку - 0,7 тис. грн; відшкодування втрат від браку з боку винуватців за цей період - 0,6 тис. грн. Визначити який відсоток за місяць складають витрати пов'язані із виготовленням бракованої продукції.

### ЗАДАЧА 38.

На підприємстві випускається сталевий лист, що використовується для виробництва труб і турбін. В плановому періоді передбачено покращити якісні характеристики продукції за рахунок використання нової якісної сировини. При цьому зменшується товщина листа та зростає його вартість. Необхідно прийняти рішення про ефективність такого впровадження, розраховавши індекси затрат з урахуванням зміни рівня якості та вартості матеріалу. Вихідні дані для розрахунку подано в табл.20.

Таблиця 20

Базові показники		Проектні показники	
Товщина листа, мм	Вартість листа, грн	Товщина листа, мм	Вартість листа, грн
4,42	44	3,05	48
4,84	46	2,53	52
4,02	43	2,28	51
3,91	46	2,02	52
3,35	48	1,84	52

### ЗАДАЧА 39.

У цеху використовується 100 ламп для освітлювання впродовж 10 год. на добу. Їхній ресурс — 500 год., ціна — 25 грн за одну шт. Замість них пропонується використовувати лампи, які мають ресурс 800 год. і ціну 30 грн. Чисельність робочих днів на рік — 260. Визначити інтегральний показник якості старих і нових ламп; рівень якості нових ламп; річну економію від використання нових ламп.

### ЗАДАЧА 40.

На насособудівельному заводі після проведення різноманітних заходів досягли підвищення строків експлуатації насосів до першого капітального ремонту:

- відцентрованих - із 5000 до 7000 годин;
- заглибних - із 4000 до 6000 годин;
- спеціальних - із 3000 до 5000 годин.

Додаткові капітальні затрати на впровадження вказаних заходів склали: по відцентрованих насосах - 25 000 грн, на заглибних - 20 000 грн, на спеціальних - 5000 грн.

Собівартість виготовлення кожного насосу збільшилася за рахунок додаткових витрат на матеріали та амортизацію обладнання: на відцентрованих насосах - на 8 грн, на заглибних - на 7 грн, на спеціальних - на 10 грн. Оптова ціна на насоси не змінилася. Фонд часу роботи кожного насоса на рік становить 4000 годин. Додаткові вихідні дані для розрахунку подано в табл.

Визначити економічний ефект, одержаний від впровадження заходів із підвищення якості насосів.

Таблиця 21

Найменування	Випуск, шт/рік	Річні витрати на капітальний ремонт (% від вартості насоса)	Ціна насоса, грн
Відцентрований	10000	5,0	800
Заглибний	8000	6,5	500
Спеціальний	1000	7,0	1000

### ЗАДАЧА 41.

Визначити річну потребу заводу в свердлах. Річна витрата свердел 1500 шт., необхідний оборотний фонд на запланований рік 800шт., фактичний запас свердел станом на 1 жовтня поточного року 400 шт., на 1 грудня очікується поступлення партії свердел в розмірі 300 шт.

#### ЗАДАЧА 42.

Завод в поточному році повинен реалізувати основної продукції на 26 тис. грн., крім того, заплановані послуги на сторону в сумі 5 тис. грн. Напівфабрикатів буде виготовлено на 210 тис. грн., з них у виробництві буде спожито на 205 тис. грн. Розмір незавершеного виробництва на кінець року передбачається збільшити порівняно з початком року на 7500 грн. Визначить розмір реалізованої і валової продукції заводу за рік.

#### ЗАДАЧА 43.

Заводу необхідно випустити два види продукції А і Б, відпускна ціна на яку відповідно 110 і 200 грн. На заводі є 4 цехи, виробнича потужність яких по випуску кожного виду продукції становить (табл.22):

Таблиця 22

Виробнича потужність цехів підприємства, шт

Підрозділи	Вироби	
	А	Б
Цех№1	22000	40000
Цех №2	38000	15000
Цех №3	20000	-
Цех №4	-	33000

Визначить програму випуску по кожному виробу, яка забезпечує максимальний обсяг реалізації продукції.

#### ЗАДАЧА 44.

Підприємство може виготовляти два види продукції - дитячі конструктори та іграшкові автомобілі. Витрати матеріалу (в кг) по виробках наведені в табл. 23.

Таблиця 23

Витрата матеріалу, кг

Виріб	Матеріал	
	А	Б
Дитячий конструктор	0,1	2,0
Іграшковий автомобіль	0,2	0,8

Прибуток, одержаний підприємством від реалізації виробів: дитячих конструкторів - 1,4 грн., іграшкових автомобілів - 1,2 грн. На

місяць підприємство закупас матеріалу А - 22 кг., а матеріалу Б - 120 кг. Визначити обсяг випуску виробів, який забезпечує максимальний прибуток.

#### ЗАДАЧА 45.

Підприємство планує в наступному році виготовити і реалізувати 100000 шт. продукції. Відомо, що для виготовлення одиниці продукції необхідно 0,5 кг сировини. Визначіть потребу підприємства в сировині та розрахуйте найбільш економічну партію закупівель, якщо відомо, що витрати на організацію одного замовлення сировини становлять 1500 грн, а витрати на зберігання 1 кг сировини на складі підприємства 55 грн.

#### ЗАДАЧА 46.

Підприємство виготовляє продукцію трьох видів: А, Б, В, для виготовлення якої необхідно метал та пластик, норми витрат металу та пластику на виготовлення готової продукції наведені в табл.24.

Таблиця 24

Вироби	Норми витрат	
	металу	пластику
А	1	1,5
Б	3	0,8
В	4	4

Річна програма випуску виробу А -10000 шт., Б - 8000 шт., В - 12000 шт. Визначити потребу підприємства у кожному виді сировини, розрахуйте найбільш економічну партію закупівель, якщо відомо, що зберігання 1 т сировини на складі підприємства коштує 300 грн., а витрати на організацію одного замовлення і постачання партії металу та пластику рівні і становлять 4500 грн.

#### ЗАДАЧА 47.

Підприємство закуповує сировину у постачальника. Відомо, що річна потреба підприємства у сировині становить 750 тонн. Одна тонна сировини коштує 7500 грн, витрати на організацію одного замовлення - 24000 грн, витрати на зберігання 1 т сировини на складі підприємства - 290 грн. Підприємство закуповує сировину партіями по 250 тонн. Відомо, що з 1 тонни сировини підприємство отримує 0,7 тонн готової продукції. Визначіть ціну 1 т готової продукції, якщо

відомо, що витрати на закупівлю матеріальних ресурсів становлять 40% загальних витрат підприємства, а рівень рентабельності рівний 15%.

#### **ЗАДАЧА 48.**

Підприємство випускає продукцію, виробництво якої вимагає комплектуючих виробів. Підприємство може купити ці комплектуючі вироби по ціні 50 грн за одиницю, або виготовити самостійно. Змінні витрати становлять 43 грн в розрахунку на одиницю комплектуючих виробів. Постійні витрати підприємства рівні 490 тис. грн. На основі цих вихідних даних слід визначати: чи закупити комплектуючі вироби у постачальника, який спеціалізується на їх виробництві, чи виготовити на підприємстві самостійно?

#### **ЗАДАЧА 49.**

Підприємство закуповує сировину у постачальника. Річний обсяг попиту підприємства в сировині становить 6400 тонн. При збільшенні обсягу партії закупівлі постачальник надає покупцям зниження з ціни з ціллю зацікавлювати їх робити замовлення у великих кількостях.

Розрахуйте:

1) економічну партію закупівлі сировини без врахування знижок з ціни, а також повні затрати, які включають затрати на закупівлю, на розміщення і виконання замовлень, а також зберігання запасів сировини;

2) повні затрати підприємства у відповідності з тими обсягами закупівлі сировини, які перевищують економічний розмір, і в ціни продажу яких закладені знижки;

3) виберіть значення партії закупівлі, яка забезпечує мінімальний розмір повних затрат, які включають витрати на закупівлю сировини, на розміщення і виконання замовлень, а також на зберігання сировини на складі підприємства.

Вихідні дані для рішення задачі представлені в табл.25.

Таблиця 25

Вихідні дані

Партія замовлення, ц	Ціна 1 т сировини
від 1 т до 499 т	40,0 тис. грн.
від 500 т до 999 т	39,9 тис. грн.
від 1000 т і більше	39,8 тис. грн.

Витрати на розміщення і виконання замовлення становлять

100тис. грн., а затрати на зберігання на складі 1 т сировини в рік - 8тис.грн.

### **ЗАДАЧА 50.**

Підприємство купує матеріал у постачальника партіями 250 одиниць по ціні 4 тис. грн. за 1 одиницю. Річний обсяг потреби в цьому матеріалі становить 2500 одиниць. Витрати на розміщення і виконання одного замовлення рівні 25 тис. грн., а річні затрати на зберігання одиниці матеріалу на складі 1250 тис. грн.

Розрахуйте:

- 1) економічну партію закупки матеріалу постачальника;
- 2) повні затрати, які включають затрати на закупівлю матеріалів, їх зберігання на складі, розміщення і виконання замовлень А при закупівлі матеріалів партіями в 250 одиниць і економічними партіями;
- 3) економію затрат при переході від закупівлі матеріалів у постачальника партіями в 250 одиниць до економічної партії закупівлі.

Визначте як зміняться витрати підприємства при умові закупівлі матеріалів партіями в 500 одиниць, 625 одиниць, 1250 одиниць. Слід врахувати, що постачальник надає знижки з ціни 10% при закупівлі партій від 600 до 999 одиниць і 15% - партіями більше 1000 одиниць.

## **ТЕСТИ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ**

### **1. Контролінг – це**

- а) система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності;
- б) функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємстві, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень;
- в) концепція, спрямована на ліквідацію вузьких місць і орієнтована на майбутнє в відповідності з поставленими цілями і завданнями отримання певних результатів;
- г) сукупність способів і прийомів встановлення цілей організації, збирання й обробки інформації для аналізу і прийняття управлінських рішень, здійснення контролю за діяльністю підрозділів і організації в цілому;
- д) всі відповіді правильні.

## **2. Основними завданнями оперативного контролінгу є:**

- а) участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;
- б) відповідальність за стратегічне планування;
- в) розробка альтернативних стратегій;
- г) аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- д) визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів.

## **3. Моніторинг - це**

- а) відстеження процесів, що протікають на підприємстві, у режимі реального часу;
- б) умови, в яких приймаються управлінські рішення;
- в) створення загальної інформаційної системи управління;
- г) переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє;
- д) розробка інструментарію для планування, контролю та прийняття управлінських рішень.

## **4. Інформаційний супровід процесу планування пов'язаний з**

- а) розробкою методик планування;
- б) встановленням допустимих меж відхилень;
- в) обліком і контролем витрат і результатів;
- г) стимулюванням планування;
- д) всі відповіді правильні.

## **5. Основною ціллю стратегічного контролінгу є:**

- а) забезпечення раціональності управлінського процесу;
- б) стратегічне планування;
- в) забезпечення виживання підприємства;
- г) пошук слабких і вузьких місць в діяльності підприємства;
- д) координація цілей різних рівнів.

## **6. До основних завдань контролю витрат належать:**

- а) відстежування динаміки факторів витрат;
- б) здійснення регулювальних заходів;
- в) аналіз відхилень у виконанні планових завдань;
- г) правильними є всі попередні відповіді;
- д) правильними є відповіді а), в).

## **7. Принципи контролінгу**

- а) руху і гальмування;
- в) своєчасності;



- в) стратегічної свідомості;
- г) документування;
- д) всі відповіді правильні.

**8. За частотою контрольних операцій контроль може бути:**

- а) разовим;
- б) підсумковим;
- в) поточним;
- г) попереднім;
- д) правильними є відповіді а), в).

**9. Аналіз зовнішнього середовища включає:**

- а) аналіз проведення НДДКР;
- б) аналіз ринку капіталу;
- в) аналіз технічних і технологічних ресурсів;
- г) аналіз існуючої організаційної структури;
- д) оцінку територіального розташування.

**10. Аналіз внутрішнього середовища включає:**

- а) аналіз маркетингу;
- б) аналіз людських ресурсів;
- в) аналіз ринку сировини;
- г) аналіз конкурентів
- д) правильними є відповіді а), б).

**11. Витрати підприємства поділяються на прямі та непрямі за:**

- а) економічним характером витрат;
- б) ступенем їх однорідності;
- в) способом перенесення вартості на продукцію;
- г) за доцільністю використання;
- д) реакцією витрат на зміну обсягу виробництва.

**12. За якою ознакою витрати підприємства розподіляють на постійні та змінні?**

- а) за економічним характером витрат;
- б) за ступенем впливу обсягів виробництва;
- в) залежно від об'єкта калькулювання витрат;
- г) за характером віднесення на об'єкт калькулювання витрат;
- д) залежно від масштабів реалізації.

**13. До прямих належать витрати, які**

- а) здійснюються регулярно
- б) є постійними;
- в) безпосередньо відносяться на окремі види виробів;
- г) не залежать від номенклатури продукції;
- д) обчислюються за встановленими нормами.

**14. До непрямих належать витрати, які:**

- а) здійснюються періодично;
- б) змінюються в часі;
- в) залежать від номенклатури продукції;
- г) не відносяться безпосередньо на окремі види виробів у багатопродуктовому виробництві;
- д) обчислюються на основі їх динаміки за минулі періоди.

**15. Змінні витрати — це витрати, величина яких:**

- а) змінюється на одиницю продукції внаслідок НТП;
- б) залежить від продуктивності праці;
- в) нестабільна у часі;
- г) залежить від обсягу виробництва;
- д) залежить від номенклатури продукції, що виготовляється.

**16. До постійних належать витрати, величина яких:**

- а) однакова для різних видів продукції;
- б) не залежить від обсягу продукції в межах даної виробничої потужності;
- в) постійна на одиницю продукції;
- г) має незмінні норми на тривалий час;
- д) постійно зростає.

**17. Зі зменшенням обсягу виробництва частка постійних витрат у собівартості одиниці продукції:**

- а) зменшується;
- б) збільшується;
- в) залишається незмінною;
- г) змінюється залежно від конкретних умов;
- д) спочатку зменшується, а згодом зростає.

**18. В угруповання витрат за статтями калькуляції не входять витрати на:**

- а) сировину і матеріали;
- б) оплату праці;

- в) утримання та експлуатація машин і устаткування;
- г) паливо та енергію на технологічні цілі;
- д) сплату відсотків за кредит.

**19. Місцем виникнення витрат не може бути:**

- а) законсервованій об'єкт, який не експлуатується;
- б) робочі місця управлінського персоналу;
- в) підприємство в цілому;
- г) цехи допоміжного та обслуговуючого виробництва;
- д) поліклініка, що знаходиться на балансі підприємства.

**20. Організація управління витратами за центрами відповідальності:**

- а) доцільна на підприємствах, які мають відокремлені підрозділи, філії та дочірні підприємства;
- б) доцільна на будь-якому підприємстві;
- в) дає можливість формувати механізм самоконтролю працівників підприємства;
- г) правильними є всі попередні відповіді;
- д) правильними є відповіді а), в).

**21. Функціональні центри відповідальності — це:**

- а) декілька місць витрат, очолювані однією особою;
- б) місце витрат, яке контролюється функціональним управлінцем згідно з його повноваженнями;
- в) це місце витрат, яке контролюється управлінською особою лише у визначений проміжок часу, під час здійснення операції;
- г) правильними є відповіді а), б);
- д) правильними є відповіді б), в).

**22. Показник витрат є показником відповідальності для центру:**

- а) інвестицій;
- б) витрат;
- в) прибутку;
- г) правильними є всі попередні відповіді;
- д) правильними є відповіді а), б).

**23. Організація центрів відповідальності на підприємстві:**

- а) здійснюється на підставі відповідних нормативних актів;
- б) здійснюється на підставі Закону України «Про бухгалтерський облік і звітність»;
- в) не регламентується нормативними актами;
- г) залежить від організаційної структури підприємства;
- д) правильними є відповіді в), г).

**24. Оперативний облік:**

- а) спрямований на конкретні господарські операції;
- б) дає змогу фіксувати небажані розбіжності до початку операції;
- в) відображає характеристики операції, які не фіксуються за інших видів обліку;
- г) спрямований на реєстрацію масових, якісно однорідних господарських явищ;
- д) правильними є відповіді а), в).

**25. Специфічними рисами фінансового обліку є:**

- а) вибірковість;
- б) безперервність;
- в) системність;
- г) епізодичність;
- д) правильними є відповіді б), в).

**26. За ознакою повноти включення витрат в собівартість продукції виділяють такі методи управлінського обліку:**

- а) облік за центрами витрат;
- б) облік за системою «директ-костинг»;
- в) облік за фактичною собівартістю;
- г) облік за нормативною собівартістю;
- д) облік за системою «стандарт-кост».

**27. Чинний в Україні План рахунків дає змогу в його межах вести:**

- а) лише фінансовий облік;
- б) лише управлінський облік;
- в) окрім фінансового й управлінський облік;
- г) оперативний облік;
- д) усі відповіді є неправильними.

**28. Обчислення показників валових доходів та валових витрат, а також визначення прибутку для розрахунку суми податку є функцією:**

- а) фінансового обліку;
- б) управлінського обліку;
- в) податкового обліку;
- г) виробничого обліку;
- д) всіх перелічених вище видів обліку.

**29. Основною метою фінансового обліку є:**

- а) узагальнення даних про господарську діяльність у формі фінансової звітності;
- б) облік та розподіл витрат за центрами відповідальності;
- в) складання податкових декларацій;
- г) забезпечення інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень;
- д) все перелічене вище.

**30. Основною метою управлінського обліку є:**

- а) узагальнення даних про господарську діяльність у формі фінансової звітності;
- б) інформування зовнішніх користувачів про фінансовий стан підприємства;
- в) розрахунок податкових платежів;
- г) забезпечення інформаційної підтримки для прийняття управлінських рішень;
- д) все перелічене вище.

**31. Що з наведеного містить комерційну таємницю підприємства:**

- а) фінансова звітність;
- б) дані управлінського обліку;
- в) податкові декларації;
- г) все наведене вище;
- д) немає правильної відповіді.

**32. Не є обов'язковим і використовується виключно для внутрішніх потреб управління:**

- а) податковий облік;
- б) управлінський облік;
- в) фінансовий облік;
- г) статистичний облік;
- д) немає правильної відповіді.

**33. Доповніть речення: « Управлінський облік...**

- а) зорієнтований на складання фінансової звітності;
- б) ведеється з дотриманням визначених офіційних регламентів, встановлених державними органами;
- в) не обмежений у виборі методів і правил;
- г) здійснюється на підставі Закону України « Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні»;

д) здійснюється на основі Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

**34. Варіант методу «директ-костинг» може базуватися на врахуванні у собівартості продукції:**

- а) тільки прямих витрат;
- б) усіх змінних витрат;
- в) змінних витрат і продуктивної частини постійних витрат;
- г) правильними є всі попередні відповіді;
- д) правильними є відповіді а), б).

**35. До стабільних норм і нормативів належать:**

- а) норми витрачання праці, матеріалів;
- б) норми амортизації;
- в) ставки обов'язкових відрахувань, ставки оподаткування;
- г) правильними є відповіді а), б);
- д) правильними є відповіді б), в).

**36. Користувачами інформації управлінського обліку є:**

- а) державний комітет статистики;
- б) податкові служби;
- в) антимонопольні комітети;
- г) менеджери підприємства;
- д) кредитори.

**37. Об'єктами управлінського обліку виступають:**

- а) виробничі ресурси і господарські процеси;
- б) функції обліку і аналізу витрат;
- в) функції прогнозування і планування витрат;
- г) функції мотивації та організації;
- д) правильними є всі відповіді.

**38. Для розробки гнучкого бюджету необхідно знати поділ витрат підрозділу на:**

- а) прямі та непрямі;
- б) регульовані та нерегульовані;
- в) змінні та постійні;
- г) правильними є відповіді а), в);
- д) правильними є відповіді б), в).

**39. Поточний бюджет включає в себе:**

- а) план грошових потоків;
- б) виробничу програму;
- в) прогнозний баланс;
- г) всі попередні відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**40. Фінансовий план включає в себе:**

- а) бюджет реалізації;
- б) прогнозний баланс;
- в) бюджет прибутків і збитків.
- г) всі попередні відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**41. Виділяють такі різновиди фіксованих бюджетів:**

- а) бюджети "від досягнутого;
- б) бюджети з опрацюванням додаткових варіантів;
- в) бюджети "з нуля";
- г) всі попередні відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**42. Управління за відхиленнями це**

- а) діяльність, пов'язана з контролем за підрозділами підприємства;
- б) принцип управління, за яким менеджер зосереджує увагу тільки на суттєвих відхиленнях від планових завдань і не зважає на незначні відхилення;
- в) система вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством;
- г) принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління;
- д) немає правильної відповіді.

**43. Управління за відхиленнями базується на:**

- а) вивченні причин абсолютно всіх відхилень;
- б) вибіркового вивченні відхилень на основі виключно експертних оцінок;
- в) вибіркового вивченні відхилень на основі виключно статистичних оцінок;
- г) нехтуванні відхиленнями;
- д) жодна з відповідей не може бути визнана правильною.

**44. При складанні звітів для менеджерів підприємства з використанням принципів управління за відхиленнями висуваються такі вимоги:**

- а) звіт повинен створюватися тільки тоді, коли відхилення відбулося;
- б) дані у звіті мають бути згруповані за значенням критичного для цього відхилення показника;
- в) усі відхилення бажано показати разом, щоб менеджер міг побачити існуючий між ними зв'язок;
- г) у звіті необхідно зазначити кількісне відхилення від норми;
- д) правильними є всі відповіді.

**45. В залежності від галузі промисловості на практиці зустрічається така організація нормативного методу обліку витрат:**

- а) облік ведеться за нормативними витратами;
- б) ведеться паралельний облік фактичних і нормативних витрат.
- в) облік ведеться змішаним способом;
- г) всі попередні відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**46. Факторний аналіз відхилень може бути**

- а) прямий і непрямий;
- б) прямий і зворотній;
- в) зовнішній і внутрішній;
- г) комплексний і системний;
- д) системний і стохастичний.

**47. Характерною особливістю та головним завданням факторного аналізу відхилень є**

- а) зіставленні порівнювальних показників діяльності підприємства за декілька періодів;
- б) комплексне вивчення об'єкта, спрямоване на з'ясування загальних тенденцій і чинників його розвитку та розробку заходів удосконалення його функціонування й управління ним;
- в) розкриття та вивчення причин, що вплинули на зміну значень аналізованих бюджетних статей або показників;
- г) виявлення резервів зниження витрат за рахунок ефективніших варіантів виробництва та кращого співвідношення між споживчою вартістю продукції та витратами на її виробництво та збут;
- д) вивчення тенденцій зміни витрат, оцінка різних варіантів планів і управлінських рішень і пошук найкращого з них.

**48. Метод ланцюгових підстановок це**

- а) прийом обчислення абсолютних різниць;
- б) загальний метод статистичних досліджень;
- в) метод детермінованої комплексної оцінки;



- г) модель аналітичного графа.
- д) немає правильної відповіді.

**49. Відхилення є наслідком зміни**

- а) обсягу виробництва;
- б) цін на ресурси;
- в) норм витрат на одиницю продукції.
- г) всі попередні відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**50. Загальне відхилення за матеріалами визначається за формулою:**

- а) (нормативна ціна за одиницю матеріалів – фактична ціна) x кількість куплених матеріалів;
- б) (нормативна кількість матеріалів для фактичного виробництва – фактично спожита кількість) x нормативна ціна за одиницю матеріалу.
- в) (фактичний обсяг виробництва x нормативні матеріальні витрати на одиницю продукції) - фактичні матеріальні витрати;
- г) (фактичний обсяг виробництва x нормативні витрати праці на одиницю продукції) - фактичні витрати праці;
- д) (кошторисні змінні накладні витрати для фактичного обсягу виробництва – фактичні змінні накладні витрати).

**51. З точки зору прив'язаності до окремих сфер діяльності інновацій класифікують за такими ознаками:**

- а) технологічні;
- б) виробничі;
- в) економічні;
- г) технічні;
- д) вірні відповіді 1, 2.

**52. Інноваційна діяльність складається з ...**

- а) інноваційного процесу;
- б) фінансового процесу;
- в) економічного процесу;
- г) технологічного процесу;
- д) виробничого процесу;

**53. Найчастіше об'єкти інноваційної діяльності виступають у формі...**

- а) інноваційного проекту;
- б) бізнес плану;
- в) проекту реконструкції;
- г) інсталяційного проекту;
- д) виробничого проекту.

**54. Оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у певній сфері діяльності з підвищення її ефективності це -...**

- а) інноваційний процес;
- б) нововведення;
- в) інноваційна діяльність;
- г) інноваційний проект;
- д) інвестиційний проект.

**55. Скільки % інноваційної продукції повинне виробити підприємство щоб вважатися інноваційним:**

- а) 50%;
- б) 60%;
- в) 70%;
- г) 80%;
- д) 90%.

**56. Інноваційні підприємства сплачують земельний податок за ставкою:**

- а) 20% діючої ставки оподаткування;
- б) 25% діючої ставки оподаткування;
- в) 30% діючої ставки оподаткування;
- г) 40% діючої ставки оподаткування;
- д) 50% діючої ставки оподаткування.

**57. Відмітьте найбільш істотний ризик впровадження інвестиційних (ІІ) проектів:**

- а) ризик істотної затримки початку реалізації ІІ;
- б) ризик несвочасного завершення будівельно-монтажних робіт ІІ;
- в) ризик істотного перевищення розрахованої кошторисної вартості ІІ;
- г) ризик виникнення пожегу;
- д) всі відповіді вірні.

**58. Вкажіть джерела фінансування інвестиційних проектів:**

- а) бюджетні асигнування на безповоротній основі;
- б) бюджетні асигнування на зворотній основі;
- в) державні кредити;
- г) довгострокові кредити НБУ;
- д) всі відповіді вірні.

**59. Основні напрямки фінансового аналізу підприємства у процесі оцінки інвестиційної привабливості:**

- а) оборотність активів;
- б) прибутковість капіталу;
- в) фінансова стійкість;
- г) ліквідність активів;
- д) всі відповіді вірні.

**60. Вкажіть, що з названого не є розділом бізнес-плану інвестиційного проекту (ІП):**

- а) характеристика галузі, в якій реалізується ІП;
- б) розміщення об'єкту;
- в) аналіз ринку;
- г) забезпечення випуску продукції (послуг) основними ресурсами;
- д) стратегія маркетингу.

**61. Які розрахунки не включаються у фінансовий план інвестиційного проекту (ІП)?**

- а) графік потоку інвестицій;
- б) план доходів і витрат ІП;
- в) графік кредитів.
- г) точка беззбитковості ІП;
- д) період окупності ІП.

**62. Вкажіть базові принципи оцінки ефективності реальних інвестицій:**

- а) оцінка повернення інвестованого капіталу на підставі грошового потоку ІП;
- б) обов'язкове приведення до теперішньої вартості сум інвестованого капіталу та грошового потоку;
- в) необов'язкове приведення до теперішньої вартості суми інвестованого капіталу;
- г) вибір диференційної ставки відсотка (дисконтної ставки) у процесі дисконтування грошового потоку ІП;
- д) варіація форм використаної ставки відсотку для дисконтування в залежності від мети оцінки.

**63. Відзначити вихідні дані для розрахунку строку окупності інвестицій (РР):**

- а) витрати (початкові інвестиції);
- б) розмір річного доходу;
- в) середньорічний розмір прибутку, початкові інвестиції;
- г) ставка дисконту;
- д) відсоток за кредит.

**64. Коефіцієнт ефективності інвестицій визначається на підставі таких даних (ARR):**

- а) середньорічний прибуток;
- б) середньорічний дохід;
- в) ставка дисконту;
- г) середній розмір інвестицій, середньорічний прибуток;
- д) ліквідна вартість.

**65. Якщо чистий приведений ефект (NPV) (відповідність).**

- а)  $NPV > 0$ ; - проект не брати до реалізації;
- б)  $NPV < 0$ ; - проект неприбутковий;
- в)  $NPV = 0$ . - проект необхідно прийняти до реалізації;

- г) всі відповіді вірні;
- д) всі відповіді не вірні.

**66. Який зв'язок між середньозваженою вартістю капіталу (СВК) та нормою рентабельності інвестицій (IRR)?**

- а)  $IRR > СВК$ ; - проект не приймати до реалізації;
- б)  $RR < СВК$ ; - проект неприбутковий і не збитковий;
- в)  $IRR = СВК$ ; - проект необхідно прийняти до реалізації;
- г)  $IRR > СВК$ ; - проект необхідно прийняти до реалізації;
- д) всі відповіді не вірні.

**67. Який із показників характеризує дохід на одиницю витрат інвестицій:**

- а) норма рентабельності (IRR);
- б) індекс рентабельності (PI);
- в) норма прибутку (ARR);
- г) чистий приведений ефект (NPV);
- д) строк окупності інвестицій (PP).

**68. Які фактори можна врахувати при визначенні чистого приведенного доходу:**

- а) ПДВ;
- б) акцизний збір;
- в) амортизаційні відрахування;
- г) вкладені початкові інвестиційні ресурси;
- д) зростання цін на ресурси.

**69. Норма прибутку (IRR), яка включає в себе інфляцію, називається:**

- а) номінальною ставкою;
- б) реальною ставкою;
- в) кредитною ставкою;
- г) депозитною;
- д) інфляційною.

**70. Ануїтетними вважаються платежі, які протягом певної кількості років:**

- а) поступово зменшуються;
- б) поступово зростають;
- в) однакові;
- г) спочатку зростають, а потім зменшуються;
- д) спочатку зменшуються, а потім зростають.

**71. Маржинальний прибуток — це:**

- а) виручка (дохід) від продажу продукції;
- б) різниця між виручкою і змінними витратами;
- в) різниця між виручкою і постійними витратами;

- г) різниця між виручкою і загальними (сукупними) витратами;
- д) сума заробітної плати та операційного прибутку.

**72. Коефіцієнт маржинального прибутку обчислюється як відношення останнього до:**

- а) операційного прибутку;
- б) загальних (сукупних) витрат;
- в) змінних витрат;
- г) виручки від продажу продукції (доходу);
- д) постійних витрат.

**73. У точці беззбитковості маржинальний прибуток дорівнює:**

- а) виручці від продажу продукції (доходу);
- б) операційному прибутку;
- в) постійним витратам;
- г) нулю;
- д) змінним витратам.

**74. За зміни обсягу виробництва і продажу операційний прибуток змінюється:**

- а) на величину маржинального прибутку;
- б) пропорційно зміні обсягу продажу;
- в) на величину змінних витрат;
- г) на величину відносного зменшення постійних витрат;
- д) на величину зміни загальних витрат.

**75. Операційний леверидж (операційна залежність) визначається відношенням:**

- а) постійних витрат до обсягу продажу (доходу);
- б) змінних витрат до постійних;
- в) маржинального прибутку до операційного прибутку;
- г) маржинального прибутку до обсягу продажу;
- д) операційного прибутку до маржинального прибутку.

**76. У разі збільшення частки постійних витрат у загальній їх сумі операційний леверидж:**

- а) не змінюється;
- б) зростає;
- в) зменшується;
- г) зростає у разі збільшення частки готівкових постійних витрат;

д) зменшується у разі збільшення частки готівкових постійних витрат.

**77. Для стимулювання продажу продукції підприємство переводить оплату агентів зі збуту з почасової (окладної) системи на комісійну (у відсотках до обсягу продажу). Внаслідок цього точка беззбитковості:**

- а) зросте;
- б) не зміниться;
- в) знизиться;
- г) не можна точно сказати;
- д) може змінитися залежно від низки інших факторів.

**78. До функцій внутрішніх цін належать:**

- а) стимулювальна функція;
- б) розрахункова функція;
- в) вимірювальна функція;
- г) правильними є всі попередні відповіді;
- д) правильними є відповіді а), в).

**79. Внутрішні ціни можуть формуватися на основі:**

- а) ринкових цін;
- б) адміністративно-розпоряджувальних актів;
- в) договорів;
- г) правильними є всі попередні відповіді;
- д) правильними є відповіді а), в).

**80. Оптимальною партією поставок матеріалів, які регулярно витрачаються у виробництві, є така, що потребує:**

- а) мінімальних витрат на придбання і зберігання;
- б) мінімальної складської площі;
- в) мінімальної кількості транспортних засобів;
- г) мінімальних витрат на придбання;
- д) мінімальних витрат на зберігання.

**81. ABC-аналіз – це метод аналізу який**

- а) дозволяє враховувати якісні фактори, що не мають грошової оцінки;
- б) потребує ранжування матеріалів за ознакою їх вагомості;
- в) дозволяє оцінювати результати роботи і напрями технічного розвитку підприємства;
- г) спрямований на забезпечення мінімальних витрат;
- д) виявляє відхилення фактичних витрат від нормативних.

**82. «Важкі діти» — це стратегічні елементи бізнесу із**

- а) досить малою часткою на ринках з повільним зростанням;
- б) сильними позиціями на ринках з низьким зростанням;
- в) домінуючим положення на ринках швидкого зростання;
- г) відносно низькою часткою на швидко зростаючих ринках;
- д) середніми перспективами росту на зрілому ринку.

**83. «Зірки» — це стратегічні елементи бізнесу із**

- а) досить малою часткою на ринках з повільним зростанням;
- б) сильними позиціями на ринках з низьким зростанням;
- в) домінуючим положення на ринках швидкого зростання;
- г) відносно низькою часткою на швидко зростаючих ринках;
- д) середніми перспективами росту на зрілому ринку.

**84. «Дійні корови» — це стратегічні елементи бізнесу із**

- а) досить малою часткою на ринках з повільним зростанням;
- б) сильними позиціями на ринках з низьким зростанням;
- в) домінуючим положення на ринках швидкого зростання;
- г) відносно низькою часткою на швидко зростаючих ринках;
- д) середніми перспективами росту на зрілому ринку.

**85. «Собаки» — це стратегічні елементи бізнесу із**

- а) досить малою часткою на ринках з повільним зростанням;
- б) сильними позиціями на ринках з низьким зростанням;
- в) домінуючим положення на ринках швидкого зростання;
- г) відносно низькою часткою на швидко зростаючих ринках;
- д) середніми перспективами росту на зрілому ринку.

**86. Що з названого не входить в «поле сил» М.Портера**

- а) конкуренти;
- б) постачальники;
- в) співробітники;
- г) покупці;
- д) товари-замінники.

**87. Для використання матриці Мак-Кінсі потрібно розрахувати**

- а) темп зростання та відносну частку ринку;
- б) комплексний показник привабливості ринку та конкурентноздатності підприємства;
- в) вплив покупців та дію конкурентів усередині галузі;
- г) коливання цін та обсягів продажу;

д) можливості, небезпеки, сильні та слабкі сторони.

**88. Ефективність використання довгостроково інвестованих у підприємство коштів характеризує**

- а) показник рентабельності власних коштів;
- б) показник рентабельності капіталу;
- в) коефіцієнт рентабельності діяльності;
- г) коефіцієнт маневреності власних коштів;
- д) коефіцієнт автономії.

**89. Не відносяться до основних показників платоспроможності**

- а) коефіцієнт покриття;
- б) коефіцієнт миттєвої ліквідності;
- в) коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- г) коефіцієнт загальної ліквідності;
- д) коефіцієнт завантаження.

**90. До факторів, пов'язаних з особливостями підприємства і керівника відносять**

- а) ризикованість і новизна;
- б) ступінь диверсифікованості;
- в) часовий обрій;
- г) наявність альтернатив;
- д) значимість витрат і результатів для учасників.

**91. До факторів, пов'язаних з особливостями розв'язуваного управлінського завдання відносять**

- а) мету й стратегію підприємства;
- б) кваліфікацію персоналу;
- в) кваліфікацію керівництва;
- г) корпоративну культуру;
- д) терміновість прийняття рішення.

**92. Рішення, що стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо це**

- а) загальні рішення;
- б) часткові рішення;
- в) поточні рішення;
- г) одноособові рішення ;
- д) колективні рішення;



**93. Рішення, що обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами це**

- а) раціональні рішення;
- б) колегіальні рішення;
- в) одноособові рішення;
- г) колективні рішення;
- д) інтуїтивні рішення.

**94. Рішення, що розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів це**

- а) раціональні рішення;
- б) колегіальні рішення;
- в) одноособові рішення;
- г) колективні рішення;
- д) інтуїтивні рішення.

**95. FMEA- метод це**

- а) метод оцінки перспектив зростання;
- б) метод визначення оптимального розміру замовлення;
- в) прийом поліпшення якості продукції;
- г) аналізу вигід і витрат;
- д) формальний розгляд альтернативних конструкцій системи.

**96. Діяльність виробників у галузі управління якістю регламентується на основі**

- а) Закону України «Про стандартизацію»;
- б) Закону України «Про підтвердження відповідності».
- в) «Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні»;
- г) Декрету Кабінету Міністрів України «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за їх порушення»;
- д) правильні всі відповіді.

**97. До складу витрат невідповідностей належать:**

- а) витрати на оцінку й контроль якості продукції;
- б) витрати на реклаमाції;
- в) витрати на усунення дефектів;
- г) витрати на інформаційне забезпечення;
- д) втрата іміджу фірми.

**98. До складу факторів, що впливають на якість, не належать:**

- а) організаційні;
- б) економічні;
- в) суб'єктивні;
- г) правові;
- д) технічні.

**99. До складу одиничних показників якості належать:**

- а) призначення;
- б) організаційні;
- в) економічні;
- г) суб'єктивні;
- д) немає правильної відповіді.

**100. За кількістю властивостей, що характеризуються, розрізняють такі показники якості:**

- а) базові;
- б) одиничні;
- в) економічні;
- г) екологічні;
- д) ергономічні.

## ОРІЄНТОВАНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЗАЛІКУ

1. Сутність і завдання контролінгу.
2. Функції контролінгу.
3. Принципи контролінгу.
4. Причини виникнення контролінгу.
5. Основні концепції контролінгу.
6. Роль контролінгу в системі управління підприємством.
7. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями управління підприємством.
8. Види контролінгу.
9. Сутність стратегічного контролінгу.
10. Сутність оперативного контролінгу.
11. Структура і змістовна характеристика розділів контролінгу.
12. Класифікація об'єктів контролінгу.
13. Методи класифікації витрат.
14. Поняття релевантних витрат.
15. Постійні та змінні витрати.
16. Методи виявлення залежності витрат від обсягу випуску продукції.
17. Класифікація витрат за ступенем регулювання.
18. Поняття про центри відповідальності.
19. Розходження між управлінським та фінансовим обліком.
20. Завдання управлінського обліку.
21. Основні завдання оперативного контролінгу та оцінка методів їх забезпечення.
22. Класифікація методів обліку витрат, що застосовується в контролінгу.
23. Переваги та недоліки різних методів управлінського обліку.
24. Оцінка методів управлінського обліку витрат для вирішення завдань контролінгу.
25. Поняття бюджету.
26. Цілі і завдання бюджетів.
27. Структура системи бюджетів на підприємстві.
28. Види бюджетів, їх особливості.
29. Гнучкі та фіксовані бюджети.
30. Бюджетування «з нуля».
31. Сфери застосування різних типів бюджетів.
32. Переваги і недоліки бюджетування.
33. Факторний аналіз відхилень.
34. Класифікація відхилень.

35. Розрахунок відхилень.
36. Особливості контролінгу інвестиційних проектів.
37. Визначення критерію окупності інвестиційних проектів.
38. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків.
39. Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування.
40. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів в умовах невизначеності.
41. Аналіз існуючих підходів до формування інвестиційного портфеля підприємства на підставі контролінгових досліджень.
42. Визначення структури контролінгу.
43. Формування системи контролінгу.
44. Місце служби контролінгу в організаційній структурі підприємства.
45. Структура та склад служби контролінгу.
46. Інформаційні потоки в системі контролінгу.
47. Можливі варіанти впровадження контролінгу.
48. Мета та завдання діагностики фінансово-господарського стану підприємства.
49. Джерела інформації для експертної діагностики.
50. Методи стратегічної діагностики.
51. Методи оперативної діагностики (аналіз фінансового стану підприємства, безбитковості підприємства, матеріальних потоків, інформаційних потоків, реінжиніринг бізнес-процесів, оцінка ризиків та управління ними).
52. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу.
53. Вимоги до критеріїв прийняття управлінських рішень.
54. Критерії прийняття рішень про обсяг і структуру випуску продукції.
55. Критерії прийняття рішень «робити або купувати».
56. Критерії прийняття рішень при ціноутворенні.
57. Критерії прийняття рішень при управлінні матеріальними потоками підприємства.
58. Теорія якості Е. Демінга.
59. Методи статистичного управління якістю.
60. Упровадження FMEA-методології.

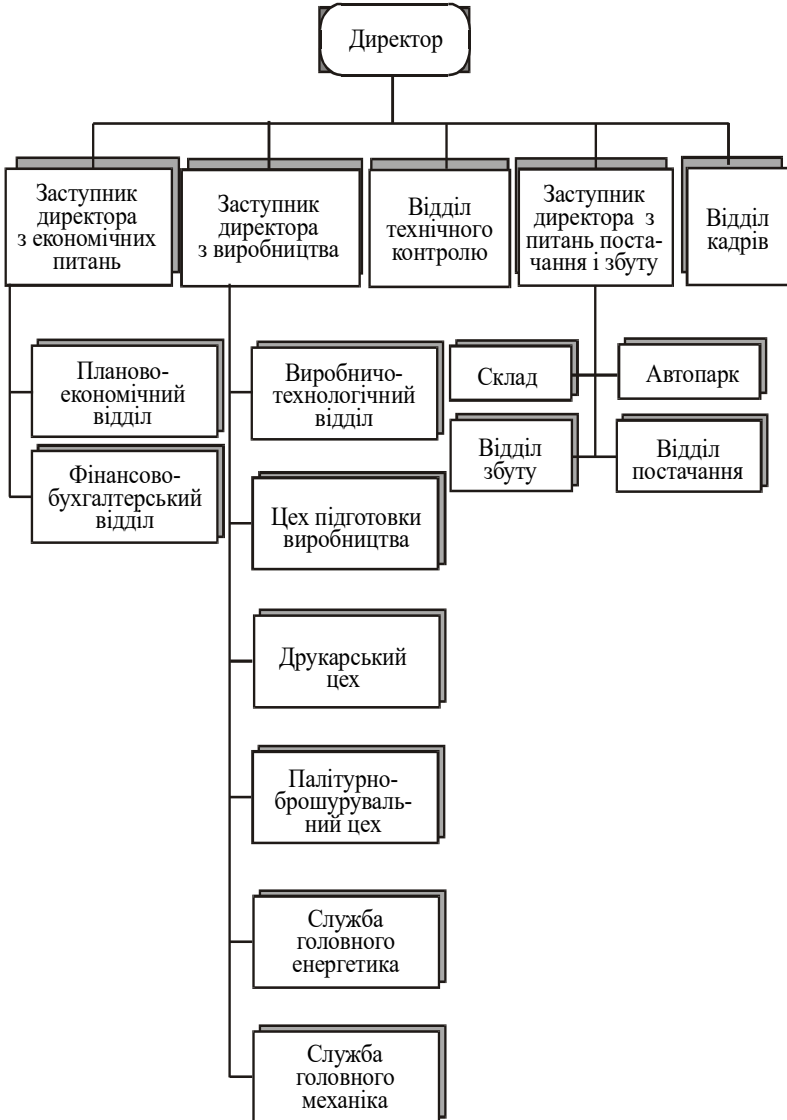
## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Верещагін В. В. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства. - К., 2004.
2. Голов С.Ф. Управленческий учет. - К.: Либра, 2003.
3. Головкова Л. С. Організаційно-економічний механізм планування діяльності підприємства на основі контролінгу. - Д., 2002.
4. Дарманська Г. О., Овод Л. В. Контролінг: Навч. посібник. - Хмельницький : ТУП, 2002. - 108с.
5. Дегтярьова О. О. Удосконалення методів виробничо-господарської діяльності підприємств на основі контролінгу (на прикладі нафтопереробних підприємств). - О., 2002.
6. Деменіна О. М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві. - К., 2005.
7. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ.: – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
8. Килимнюк В. Й. Забезпечення прибутковості та ефективного розвитку паливостачальних об'єднань України на основі контролінгу. - Вінниця : БІКОМ, 2000. - 134с.
9. Контролінг: Навч. посібник у схемах і таблицях для вчз / Ін-т менеджменту та економіки «Галицька акад.». - К.: Центр навч. літ., 2004. - 74 с.
10. Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. - К.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 272 с.
11. Контролинг как инструмент управления предприятием/ Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 279 с.
12. Контролинг: Учеб. пособие. - К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. - 327 с.
13. Лучко М.Р., Десятнюк О.М. Контролінг: теоретичні основи організації (опорний конспект лекцій). – Тернопіль : «Тер Аудит», 2000.
14. Нидлз Б., Андерсон Х., Колдуэлл Д. Принципы бухгалтерского учета. – М.: Финансы и статистика. 1997.
15. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2003. - 326с.
16. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності. - К., 2004. - 38с.
17. Панков В.А., Єлєцьких С.Я., Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства:

- Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2007. -189 с
18. Петрусевич Н. Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств. - Х., 2005. - 20с.
  19. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. - Л., 2005. - 21с.
  20. Портна О.В. Контролінг: Навч. посібник. -Л.: Магнолія-2006, 2007. -189 с.
  21. Програма курсу «Контролінг». - Х. : ХДЕУ, 2004. - 20с.
  22. Пушкар М. С. Контролінг: Монографія. - Тернопіль, 1997. – 146 с.
  23. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. - Т. : Карт-бланш, 2004. - 371с.
  24. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник.- 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
  25. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Изд. дом «Максимум», 2001.
  26. Сердюк О.Д. Теорія і практика менеджменту: Навчальний посібник– К.: Професіонал, 2004. – 432 с.
  27. Скнар А. О.Контролінг: підручник. - К., 2006. - 336 с.
  28. Скоун Т. Управленческий учет : Пер. с англ./ Под ред. Н.Д. Эриашвили.– М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.– 170 с.
  29. Сухарева Л. А., Петренко С. Н. Контролинг — основа управления бизнесом. - М.: Эльга Ника-Центр, 2002.
  30. Терещенко О.О. Контролінг у системі антикризового управління підприємством // Фінанси України. – 2001.
  31. Управленческий учет: Уч. пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ИД ФБК–ПРЕСС, 2000.– 512 с.
  32. Фінанси підприємств: Підручник.-2-ге вид., перероб. та доп. /За ред. А.М. Поддєрьогіна.-К.: КНЕУ, 2000.
  33. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ./Под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2001.
  34. Цигилик І.І. Контролінг: Навчальний посібник: Навчальне видання.- К.: ЦНЛ, 2004.- 76 с.
  35. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання).- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005.- С. 136.
  36. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 318 с.

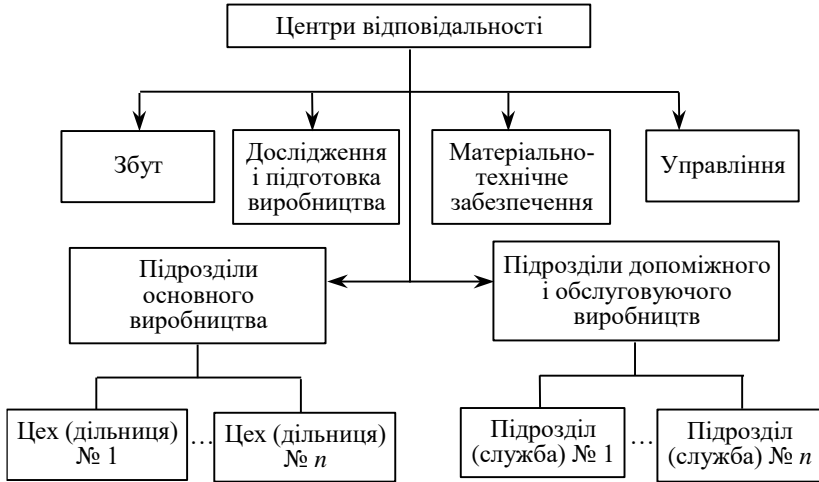
Додаток А

Організаційна структура ЗАТ «Палітра»



Додаток Б

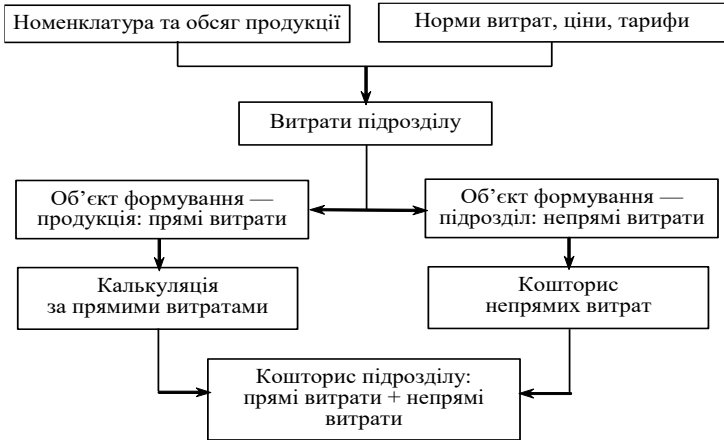
Функціональний і територіальний аспекти формування центрів відповідальності





## Додаток В

### Складання бюджету цехової собівартості продукції



НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

**Ющишина** Лариса Олексіївна

КОНТРОЛІНГ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Методичні вказівки  
до практичних занять і самостійної роботи

Друкується в авторській редакції