

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять
з дисципліни «Планування (галузеве)»
(для здобувачів спеціальностей ДЗ «Менеджмент»
освітнього рівня «бакалавр»)

Освітній рівень: бакалавр

Спеціальність: ДЗ «Менеджмент»

(Розроблено на кафедрі публічного управління, менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля)

Укладач методичних



вказівок

к.е.н., доц. Чорна О.Ю.

Розглянуто і затверджено:

на засіданні кафедри менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля
Протокол № 7 від 27.01.2026 р.

Завідувач кафедрою публічного управління,
менеджменту



та маркетингу

д.е.н., доц. Хандій О.О.

Розглянуто і затверджено:

на засідання методичної комісії факультету економіки і
управління СНУ ім. В. Даля
Протокол №6 від 27.01.2026 року



Голова комісії

к.е.н., доц. В.В. Тищенко

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять
з дисципліни «Планування (галузеве)»
(для здобувачів спеціальностей ДЗ «Менеджмент»
освітнього рівня «бакалавр»)

ЗАТВЕРДЖЕНО
на засіданні кафедри публічного
управління, менеджменту та
маркетингу
протокол № 7 від 27.01.2026р.

УДК 005.51:338.4(072)

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Планування (галузеве)» (для здобувачів спеціальностей ДЗ «Менеджмент» освітнього рівня «бакалавр») / Укл. О.Ю. Чорна. Київ: вид-во Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2026. 46 с.

Методичні вказівки містять перелік практичних занять за кожною темою лекційного матеріалу відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Планування (галузеве)», назви тем, мету та задачі кожного практичного заняття, критерії оцінки знань студентів за результатами роботи на практичних заняттях та матеріали перевірки знань студентів: питання та тестові завдання для перевірки засвоєння теоретичного матеріалу, практичні завдання для перевірки навиків застосування теоретичного матеріалу у практичній діяльності.

Укладач



О.Ю. Чорна, к.е.н., доц.

Відп. за випуск



О.О. Хандій, д.е.н., проф.

Рецензент



І.М. Кушал, к.е.н., доц.

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання, що відзначаються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції, швидкими змінами ринкового середовища та необхідністю адаптації до нових економічних реалій, галузеве планування діяльності підприємства залишається одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування та розвитку господарюючого суб'єкта. Галузеве планування спрямоване на системне визначення цілей, завдань і шляхів їх досягнення в межах конкретної галузі або виду економічної діяльності, враховуючи специфіку технологічних процесів, ринкових умов, нормативно-правового регулювання та конкурентного середовища.

Галузеве планування охоплює розробку перспективних, поточних та оперативних планів, що забезпечують оптимальне використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), координацію всіх ланок виробничо-комерційного циклу, контроль за виконанням планових завдань та своєчасне коригування діяльності підприємства відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Воно дозволяє не лише підтримувати стабільну роботу підприємства, але й виявляти резерви підвищення ефективності, зниження витрат, зростання продуктивності та посилення конкурентних позицій у галузі.

Актуальність дисципліни «Планування (галузеве)» зумовлена необхідністю підготовки фахівців, здатних професійно здійснювати планування комерційної діяльності підприємств з урахуванням галузевої специфіки, проводити техніко-економічні розрахунки, розробляти обґрунтовані плани на різних горизонтах, аналізувати передовий вітчизняний та зарубіжний досвід планування, а також застосовувати сучасний інструментарій для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах динамічного ринку.

Метою даних методичних вказівок є надання здобувачам спеціальності D3 менеджмент систематизованої методичної, технологічної та змістової підтримки для поглибленого опанування принципів, методів та інструментів галузевого планування комерційної діяльності. Під час виконання практичних завдань здобувачі набувають практичних навичок:

проведення техніко-економічних розрахунків та прогнозування показників діяльності;

розробки перспективних, поточних та альтернативних планів;

обґрунтування оптимальних варіантів розвитку комерційної діяльності підприємства;

контролю виконання планів та аналізу відхилень;

використання сучасних методів і засобів планування в галузевому контексті.

Оволодіння цими компетенціями дозволить майбутнім фахівцям ефективно організовувати планування на підприємствах різних галузей, оптимізувати комерційні процеси, підвищувати економічну ефективність та забезпечувати стає функціонування господарюючих суб'єктів в умовах сучасної економіки.

ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ **згідно програми курсу «Планування (галузеве)»**

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ 1.

Тема заняття. Методологічні основи галузевого планування

1. Сутність та принципи планування в сучасних умовах.
2. Система планів підприємства: стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Мета заняття. Сформувати у студентів цілісне теоретичне уявлення про сутність поняття «планування (галузеве)», розкрити його зміст, принципи та значення як ключового інструменту управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

Тема заняття. Система планів підприємства та технологія їх розробки

1. Класифікація планів підприємства за ключовими ознаками
2. Стратегічне планування як фундамент галузевого розвитку
3. Поточне (тактичне) планування: узгодження ресурсів
4. Оперативно-календарне планування

Мета заняття. Сформувати у студентів системне уявлення про структуру, взаємозв'язок та ієрархію планів підприємства в системі галузевого планування, а також розвинути навички аналізу та класифікації різних видів планів залежно від горизонту, рівня управління та функціонального призначення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

Тема заняття. Планування виробничої програми в різних галузях

1. Методологічні основи та система показників виробничої програми підприємства.
2. Галузеві особливості розробки та обґрунтування обсягів випуску продукції (промисловість, АПК, будівництво, сфера послуг).
3. Виробнича потужність як базис планування та методи її оптимізації в різних секторах економіки.

Мета заняття. Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань та практичних навичок щодо розробки виробничої програми підприємства як ключового елемента його бізнес-плану. Навчити інтегрувати ринкові запити (попит) із внутрішніми можливостями (потужність) та галузевою специфікою.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

Тема заняття. План виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг)

1. Методика розрахунку обсягів товарної, валової та реалізованої продукції підприємства.
2. Алгоритм формування виробничої програми та її обґрунтування виробничою потужністю.
3. Планування асортименту та номенклатури продукції з урахуванням галузевих особливостей і ринкового попиту.
4. Методи оцінки ритмічності виробництва та виконання плану реалізації.

Мета заняття. Полягає у засвоєнні студентами методики розробки виробничої програми підприємства, оволодінні навичками обґрунтування обсягів випуску продукції виробничою потужністю та формуванні плану реалізації з урахуванням ринкового попиту.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

Тема заняття. Планування персоналу і заробітної плати підприємства

1. Методика визначення планової чисельності персоналу за категоріями (на основі трудомісткості, норм виробітку та обслуговування).
2. Планування робочого часу: складання балансу робочого часу одного штатного працівника.
3. Формування фонду оплати плати: структура виплат, планування основної та додаткової заробітної плати.
4. Галузеві особливості планування продуктивності праці та механізми стимулювання персоналу.

Мета заняття. Набуття практичних навичок з розрахунку кількісної та якісної потреби у персоналі, а також обґрунтування витрат на оплату праці для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

Тема заняття. Планування виробничої потужності підприємства

1. Методика розрахунку виробничої потужності підрозділів (дільниць, цехів) та підприємства в цілому.
2. Балансування виробничої потужності та обґрунтування виробничої програми (розрахунок коефіцієнтів використання потужності).
3. Виявлення «вузьких місць» у виробничому процесі та розробка заходів щодо їх усунення.
4. Галузеві особливості планування потужності.

Мета заняття. Оволодіння методикою розрахунку виробничої потужності підприємства, вивчення способів її оптимізації та навчитися приймати управлінські рішення щодо ліквідації «вузьких місць» для забезпечення максимального обсягу випуску продукції.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

Тема заняття. Фінансове планування на підприємстві

1. Методологія розробки фінансового плану: зміст, завдання та взаємозв'язок із виробничою програмою.
2. Технологія бюджетування: порядок складання операційних та основних (фінансових) бюджетів підприємства.
3. Планування грошових потоків та обґрунтування планового балансу.
4. Галузеві особливості розподілу прибутку та методи оцінки фінансової стійкості в плановому періоді.

Мета заняття. Формування у студентів системи знань щодо методів фінансового планування, опанування технології розробки основних бюджетів підприємства та навичок координації фінансових ресурсів для забезпечення платоспроможності компанії.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ за результатами роботи на практичних заняттях

Результатом роботи на практичних завданнях є отримання певної кількості балів.

За систе- мою КНТЕУ	За шка- лою ECTS	За національ- ною системою	Визначення
90-100	A	5 (відмінно)	Повно та ґрунтовно засвоїв всі теми навчальної програми вміє вільно та самостійно викласти зміст всіх питань програми навчальної дисципліни, розуміє її значення для своєї професійної підготовки, повністю виконав усі завдання кожної теми та поточного модульного контролю в цілому. Брав участь в олімпіадах, конкурсах, конференціях.
82-89	B	4 (дуже добре)	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв окремі питання робочої програми. Вміє самостійно викласти зміст основних питань програми навчальної дисципліни, виконав завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому.
75-81	C	4 (добре)	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв деякі теми робочої програми, не вміє самостійно викласти зміст деяких питань програми навчальної дисципліни. Окремі завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому виконав не повністю.
69-74	D	3 (задовільно)	Засвоїв лише окремі теми робочої програми. Не вміє вільно самостійно викласти зміст основних питань навчальної дисципліни, окремі завдання кожної теми модульного контролю не виконав.
60-68	E	3 (достатньо)	Засвоїв лише окремі питання навчальної програми. Не вміє достатньо самостійно викласти зміст більшості питань програми навчальної дисципліни. Виконав лише окремі завдання кожної теми та модульного контролю в цілому
35-59	Fx	2 (незадовільно)	Не засвоїв більшості тем навчальної програми не вміє викласти зміст більшості основних питань навчальної дисципліни. Не виконав більшості завдань кожної теми та модульного контролю в цілому.
1-34	F	2 (незадовільно)	Не засвоїв навчальної програми, не вміє викласти зміст кожної теми навчальної дисципліни, не виконав модульного контролю

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

Тема заняття 1. Методологічні основи галузевого планування

3. Сутність та принципи планування в сучасних умовах.

4. Система планів підприємства: стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Мета заняття. Сформувати у студентів цілісне теоретичне уявлення про сутність поняття «планування (галузеве)», розкрити його зміст, принципи та значення як ключового інструменту управління діяльністю підприємств у сучасних умовах господарювання.

Задачі заняття:

1. Згадати визначення поняття "планування" з курсу Основи менеджменту
2. Розкрити сутність і зміст основного поняття дисципліни – «планування (галузеве)», визначити його ключові ознаки та відмінності від інших видів планування.
3. Визначити місце та роль галузевого планування в системі управління підприємством.
4. Проаналізувати еволюцію підходів до галузевого планування в історичному та сучасному контексті.
5. Обґрунтувати актуальність і необхідність системного галузевого планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, глобалізації, цифрової трансформації та галузевої конкуренції.
6. Виявити та систематизувати ключові принципи, функції та завдання галузевого планування на сучасному етапі розвитку економіки України та світу.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Дайте загальне визначення планування.
2. Дайте визначення поняттю «планування (галузеве)» та назвіть його основні ознаки, що відрізняють його від загального (корпоративного) планування.
3. Яке місце займає галузеве планування в системі функцій управління підприємством? Назвіть основні функції управління, з якими воно найтісніше пов'язане.
4. Перелічіть та коротко охарактеризуйте основні принципи галузевого планування, які діють у сучасних умовах господарювання.
5. Які основні види планування (за горизонтом, за рівнем деталізації, за обов'язковістю виконання) використовуються в галузевому плануванні? Наведіть приклади.
6. У чому полягає відмінність між стратегічним, тактичним та оперативним галузевим плануванням? Наведіть по одному характерному прикладу для кожного виду.
7. Назвіть ключові зовнішні та внутрішні фактори сучасного середовища, які зумовлюють високу актуальність системного галузевого планування на підприємствах України.
8. Які основні функції виконує галузеве планування на підприємстві? (перелічіть не менше 5–6 функцій).
9. Поясніть, чому в умовах нестабільності зовнішнього середовища (волатильність цін, зміни законодавства, цифрова трансформація) традиційні методи планування стають недостатньо ефективними.
10. Назвіть та коротко охарактеризуйте етапи еволюції підходів до планування на підприємствах (від директивного планування до сучасних гнучких систем).
11. Обґрунтуйте, чому галузеве планування вважається не лише інструментом контролю, але й інструментом стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Стислий зміст практичного заняття № 1: *Тренінг із використанням модерації «Помилки менеджера в плануванні»*

Тема 1: Помилки менеджера в плануванні. Особистісні бар'єри в умовах невизначеності та кризових змін зовнішнього середовища

Вид роботи: Інтерактивний тренінг з елементами модерації (групова фасилітація), побудований на кейс-методі та техніці HDI.

Мета заняття:

З'ясувати рівень обізнаності студентів з питань антикризового планування та управління в умовах невизначеності.

Створити модель «безпомилкового» менеджера з планування.

Виявити типові особистісні бар'єри (страхи, упередження, психологічні обмеження) менеджера, що заважають ефективному плануванню в надскладних умовах.

Визначити способи подолання помилок та бар'єрів у галузевому плануванні діяльності підприємства.

Навчальні результати (компетентності):

Аналізувати особистісні та психологічні фактори, що впливають на процес планування.

Виявляти та класифікувати типові помилки менеджерів у плануванні.

Розробляти стратегії подолання страхів та бар'єрів для підвищення ефективності управлінських рішень.

Працювати в команді, застосовувати техніки модерації та фасилітації для колективного прийняття рішень.

Форма роботи: Тренінг з елементами модерації (групова фасилітація, кластеризація ідей, робота в командах, презентація, рефлексія). **Загальна тривалість:** 90 хвилин .

Необхідні матеріали та обладнання:

Жовті стікери (листки) — по 2–3 шт. на студента.

Фліпчарт / дошка / стіни для кластерів.

Маркери, скотч.

Роздаткові таблиці для роботи в командах.

Таймер.

Проектор (за бажанням — для демонстрації прикладу).

Порядок проведення заняття

1. **Оголошення регламенту роботи** (5 хв) Викладач знайомить групу з метою, завданнями, регламентом, правилами модерації (повага до думки кожного, конструктивність, часові рамки).
2. **Міні-лекція** «Помилки менеджера в плануванні: причини та наслідки» (25 хв) Ключові питання:

Чому планування часто провалюється навіть за наявності точних даних?

Роль особистісних факторів (страх невдачі, перфекціонізм, опір змінам, недооцінка ризиків тощо).

Зв'язок з галузевим плануванням: специфіка комерційної діяльності в умовах волатильності ринку.

3. Модерація «Менеджер з планування може помилитись...» (25 хв)

Ключове питання для модерації: «Менеджер з планування може помилитись, бо боїться...»

Кожен студент отримує 2–3 жовті стікери. За 3–4 хвилини індивідуально записує 2–3 найпоширеніші страхи/бар'єри. Учасники клеять стікери на фліп-чарт. Модератор (викладач) спільно з групою проводить кластеризацію ідей → формується каталог основних страхів. Визначаються 4–5 найважливіших/найпоширеніших страхів (топ за кількістю стікерів або ранжуванням групи).

Приклад форми відповіді (аналогічно до «стрибати з парашутом»): «Боїться висоти» → «Боїться невдачі плану в умовах кризи» → тощо.

4. Розбиття на команди за методом HDI (15 хв)

Використовується техніка **HDI** (швидкий розподіл на команди за принципом ранжування/випадковості/динаміки групи; альтернатива — розрахунок за номерами, шиккування «перший-другий», випадковий генератор або за топ-страхами).

Формується **5 команд** (оптимально 4–6 осіб у кожній).

5. Робота в командах (15 хв) Кожна команда обирає один із топ-страхів (або призначається) та заповнює таблицю:

№	Питання таблиці	Заповнення команди
1	Чому існує цей страх? (причини)	
2	Для чого потрібно перебороти цей страх? (користь)	
3	Що потрібно зробити, щоб перебороти цей страх?	
4	Які засоби/ресурси потрібні для подолання?	
5	Що може перешкодити подоланню цього страху?	

6. Приклад заповнення (для ілюстрації)

1	Питання таблиці	Чому існує цей страх? (причини)	Для чого потрібно перебороти цей страх? (користь)	Що потрібно зробити, щоб перебороти цей страх?	Які засоби/ресурси потрібні для подолання?	Що може перешкодити подоланню цього страху?
---	-----------------	---------------------------------	---	--	--	---

2	Приклад відповіді команди	Попередній негативний досвід, страх відповідальності	Щоб приймати сміливі рішення та розвивати підприємство	Розробити сценарії ризику, тренувати гнучкість	Аналітичні інструменти, команда підтримки, навчання	Недостатність даних, тиск керівництва
---	----------------------------------	--	--	--	---	---------------------------------------

7. **Презентація результатів роботи в командах (10 хв)** Кожна команда презентує свою таблицю (2–3 хв на групу).

8. **Підведення підсумків з оцінкою та рефлексією (15 хв)**

Аналіз розбіжностей результатів залежно від принципу розподілу на команди. Обговорення: що нового дізналися про себе? Можливе використання «листа задоволень» (матриця 2×2: задоволеність своєю роботою / роботою в команді). Викладач дає зворотний зв'язок, акцентує на зв'язку з галузевим плануванням.

9. **Підсумки заняття та домашнє завдання (10 хв)**

Ключові висновки: модель «безпомилкового» менеджера.

Домашнє: проаналізувати власні бар'єри в плануванні та запропонувати 2–3 способи їх подолання (письмово, 1 сторінка).

Побажання: Удачі, безстрашності та вдалих планів у будь-яких кризах!

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 1 ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1) Суть планування полягає:

- а) у вивченні поведінки людей та механізму прийняття рішень окремими мікросистемами,
- б) в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів,
- в) у впливі на процес через прийняття рішень.

2. Об'єктом науки планування є:

- а) управлінські рішення,
- б) підприємство як суб'єкт господарювання,
- в) зовнішнє середовище.

3. Основні принципи планування виробництва:

- а) стабільність, комплексність,
- б) непереривність, оптимальність, участі
- в) універсальність, науковість.

4. Назвіть методи планування:

- а) балансовий, техніко-економічний, метод оптимізації планових рішень,
- б) статистичний, факторний, нормативний, екстраполяційний.
- в) матричний.

5. Планування як наука ґрунтується на таких методах наукових досліджень:

- а) системного підходу, моделювання, комплексного підходу,
- б) експерименту, конкретно-історичного підходу,

в) матричний.

6. Переваги в здійсненні планування належать:

- а) малим підприємствам,
- б) середнім підприємствам,
- в) великим підприємствам.
- г) ринкова,
- д) матричний,
- е) системна.

7. Нормативний метод планування ґрунтується на:

- а) використанні обґрунтованих норм,
- б) використанні обґрунтованих планових показників,
- в) використанні обґрунтованих норм і нормативів.

8. Яку з наведених відповідей слід вважати правильною:

- а) при факторному методі планування планові значення показників визначаються на основі впливу найважливіших факторів, які обумовлюють зміни цих показників,
- б) при факторному методі планування показники найважливіших розділів плану повинні бути оптимізовані за допомогою спеціальних економіко-математичних моделей.

9. План підприємства – це:

- а) документ, що містить аналіз діяльності підприємства за попередній період і передбачає програму майбутніх дій,
- б) завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт для досягнення поставлених цілей,,
- в) обидва визначення є правильними.

10) Результатом планувальної діяльності є:

- а) виявлення ризиків,
- б) розробка моделі наявного стану,
- в) визначення шляхів дії системи об'єктивних економічних законів,
- г) підвищення ефективності діяльності підприємства в майбутньому.

11) Галузеве планування насамперед орієнтоване на врахування:

- а) загальнодержавних макроекономічних показників
- б) специфіки технологічних процесів, ресурсів та ринкових умов конкретної галузі
- в) лише фінансових результатів діяльності підприємства

12) Яка з наведених функцій не є основною функцією планування на підприємстві?

- а) координація діяльності підрозділів
- б) мотивація персоналу
- в) оперативне управління виробництвом у реальному часі
- г) визначення цілей та пріоритетів розвитку

13) Найважливішою ознакою сучасного галузевого планування в умовах ринкової економіки є:

- а) жорстка директивність і обов'язковість виконання
- б) гнучкість, адаптивність та сценарний підхід
- в) орієнтація виключно на минулі досягнення підприємства
- г) повна відмова від кількісних показників

14) Який з перелічених принципів є найбільш актуальним для галузевого планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища?

- а) принцип стабільності
- б) принцип безперервності
- в) принцип гнучкості та адаптивності
- г) принцип універсальності

15) Основною метою галузевого планування на підприємстві є:

- а) виконання лише поточних виробничих завдань
- б) забезпечення оптимального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням галузевих особливостей
- в) максимізація прибутку в короткостроковому періоді
- г) виключно контроль за виконанням попереднього плану

ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ №2

Тема заняття 2. Система планів підприємства та технологія їх розробки

1. Класифікація планів підприємства за ключовими ознаками
2. Стратегічне планування як фундамент галузевого розвитку
3. Поточне (тактичне) планування: узгодження ресурсів
4. Оперативно-календарне планування (ОКП)

Мета заняття. Сформувати у студентів системне уявлення про структуру, взаємозв'язок та ієрархію планів підприємства в системі галузевого планування, а також розвинути навички аналізу та класифікації різних видів планів залежно від горизонту, рівня управління та функціонального призначення.

Задачі заняття:

1. Визначити поняття «система планів підприємства» та розкрити її основні характеристики як цілісної, ієрархічної та взаємопов'язаної структури.
2. Класифікувати плани підприємства за основними критеріями: горизонтом планування, рівнем управління, ступенем обов'язковості, функціональною спрямованістю та іншими ознаками.
3. Проаналізувати взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням у системі планів підприємства.
4. Визначити основні види функціональних планів (виробничий, збутовий, фінансовий, інвестиційний, планування персоналу тощо) та їх місце в системі галузевого планування.
5. Обґрунтувати необхідність узгодженості та збалансованості всіх рівнів і видів планів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Дайте визначення поняттю «система планів підприємства». Які основні властивості вона повинна мати?
2. Назвіть основні критерії класифікації планів підприємства. Наведіть по 2–3 приклади для кожного критерію.
3. У чому полягає принцип ієрархічності в системі планів підприємства? Наведіть схему ієрархії (стратегічний → тактичний → оперативний).

4. Яка основна відмінність між стратегічним і тактичним плануванням за такими ознаками: горизонт планування, рівень деталізації, суб'єкт розробки, ступінь гнучкості?
5. Перелічіть основні види функціональних (спеціалізованих) планів підприємства та коротко охарактеризуйте мету кожного з них.
6. Які плани належать до оперативного (поточного) рівня планування? Наведіть приклади на 3–4 місяці або квартал.
7. Поясніть, чому в сучасних умовах господарювання система планів підприємства повинна бути гнучкою та адаптивною. Які фактори це зумовлюють?
8. У чому полягає принцип збалансованості планів? Наведіть приклади можливих дисбалансів між різними видами планів.
9. Який документ є основним інтегральним планом підприємства на довгостроковий період? Які розділи він зазвичай включає?

Стислий зміст заняття № 2: ділова гра «Вертикаль планування підприємства»

Тема: Система планів підприємства та архітектоніка галузевої взаємодії (АПК: Рослинництво).

Вид роботи: Практичне заняття з елементами ділової гри.

Мета заняття: Сформувати у студентів цілісне розуміння вертикалі планування в агрохолдингу: від стратегічної візії до конкретної технологічної карти поля.

Навчальні результати (компетентності):

1. **Здатність каскадувати цілі:** Перетворення фінансових показників у виробничі завдання.
2. **Розуміння галузевої специфіки:** Врахування біологічних циклів рослин та погодних ризиків у планах.
3. **Навички крос-функціональної взаємодії:** Узгодження інтересів фінансистів, агрономів та інженерів.

Форма роботи: Тренінг з елементами ділової гри «Вертикаль планування».

Загальна тривалість: 90 хвилин.

Необхідні матеріали: Ватмани (для "Дерева цілей"), маркери, картки з "факторами неочікуваності", калькулятори, таймер, проектор.

Порядок проведення заняття:

1. Оголошення регламенту роботи (5 хв)

Викладач презентує концепцію гри. Акцент на тому, що в агробізнесі план — це не статичний документ, а динамічна модель, де "помилка в нормі висіву на одному гектарі масштабується до мільйонних збитків на рівні холдингу".

2. Міні-лекція «Архітектура планування в АПК» (15 хв)

Ключові питання:

1. Ієрархія планів: Стратегічний (3–5 років: сівозмінна, інвестиції) ————— Тактичний (річний: бюджет, ТЕО культур) —————> Оперативний (декадний: польові роботи).
2. Специфіка рослинництва: Залежність від вікна посіву, вегетаційного періоду та логістичного "вузького місця" під час жнив.
3. Поняття техкарти: Як основний сполучний елемент між грошима та полем.

3. Розподіл на команди та інструктаж (10 хв)

Формуються **3 великі функціональні блоки** (які пізніше розділяться на підгрупи-холдинги, якщо група велика, або працюватимуть як одна система):

1. «Стратеги» (Топ-менеджмент)
2. «Тактики» (Агрономи-технологи, Економісти)
3. «Операційні менеджери» (Інженери, Логісти)

4. Ділова гра «Вертикаль планування» (40 хв)

Етап I. Каскадування (15 хв): Стратеги ставлять ціль (напр. "Високоолеїновий соняшник +20% прибутку"). Тактики розраховують площі. Операціоністи перевіряють готовність техніки.

Етап II. Фактор X (10 хв): Викладач вкидає картку: "*Паливо +30% та дощі на 2 тижні*". Команди мають терміново перерахувати витрати або змінити пріоритети (напр. відмовитися від частини добрив на користь палива).

Етап III. Побудова Дерева цілей (15 хв): Оформлення фінального рішення на ватманах.

5. Робота з таблицею «Аналіз розривів та ризиків» (10 хв)

Кожна група заповнює таблицю для аналізу слабких місць своєї ланки під час кризи.

№	Рівень планування	Основний "розрив" (що пішло не так?)	Наслідок для всього холдингу	Інструмент мінімізації (рішення)
1	Стратегічний	Ігнорування зносу техніки	Неможливість виконати план експорту	Створення фонду оновлення ОЗ
2	Тактичний	Помилка в розрахунку ЗЗР	Падіння врожайності на 15%	Гнучке бюджетування
3	Операційний	Простій техніки через деталі	Порушення термінів посіву	Формування обмінного фонду запчастин
4	Комунікаційний	Брак зв'язку між Полем і Офісом	Неактуальні дані в звітах	Впровадження ERP-системи (напр. Cropwise)

6. Презентація результатів та Дискусійна панель (10 хв)

Представники рівнів (Стратег, Тактик, Операційник) виходять до дошки та захищають цілісність свого ланцюжка. Викладач ставить провокаційні питання про "інформаційні розриви".

7. Підведення підсумків з оцінкою та рефлексією (5 хв)

Оцінювання: Точність реакції на "Фактор Х" (40%), логічна зв'язність планів (40%), командний дух (20%).

Рефлексія: "Чи може агроном змінити стратегію власника?" (Відповідь: Так, через обмеження ресурсів).

8. Домашнє завдання (5 хв)

Скласти порівняльну характеристику двох сценаріїв планування для агропідприємства: «Оптимістичний» (ідеальна погода) та «Песимістичний» (посуха/криза цін), вказавши точки беззбитковості для кожного.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ № 2 ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Що є головною рисою стратегічного планування на підприємстві?

- а) деталізація виробничих завдань для кожної зміни.
- б) визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку підприємства.
- в) розрахунок потреби в матеріалах на наступний місяць.

2. Який вид плану зазвичай складається на термін від 1 до 5 років і деталізує стратегічні цілі?

- а) оперативний план.
- б) тактичний (середньостроковий) план.
- в) змінно-добове завдання.

3. Який розділ плану є базовим для розробки всіх інших показників діяльності підприємства в ринкових умовах?

- а) план з праці та заробітної плати.
- б) план виробництва та реалізації продукції (план продажу).
- в) план матеріально-технічного забезпечення.

4. Що таке оперативне планування?

- а) процес розробки місії компанії.
- б) короткострокове планування (день, декада, місяць) для контролю щоденної роботи.
- в) формування інвестиційного портфеля на 10 років.

5. Який принцип планування передбачає необхідність швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі?

- а) принцип безперервності.
- б) принцип участі.
- в) принцип гнучкості.

6. Що включає в себе «Бізнес-план» підприємства?

- а) тільки опис технологічного процесу.
- б) комплексне обґрунтування конкретного інвестиційного проекту або створення нової фірми.

в) виключно графік виходу працівників на роботу.

7. У системі планів фінансовий план відображає:

- а) потребу в персоналі та витрати на навчання.
- б) прогнозні грошові потоки, доходи та витрати підприємства.
- в) кількість одиниць обладнання, що потребує ремонту.

8. Який метод планування базується на розрахунку ресурсів через норми їх витрат?

- а) балансовий метод.
- б) нормативний метод.
- в) графічний метод.

9. Показники плану підприємства поділяються на:

- а) тільки кількісні.
- б) тільки якісні.
- в) кількісні та якісні.

10. Взаємозгодженість між потребами в ресурсах та джерелами їх покриття забезпечується за допомогою:

- а) балансового методу.
- б) методу екстраполяції.
- в) економіко-математичного моделювання.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3

Тема заняття 3. **Планування виробничої програми в різних галузях**

- 4. Методологічні основи та система показників виробничої програми підприємства.
- 5. Галузеві особливості розробки та обґрунтування обсягів випуску продукції (промисловість, АПК, будівництво, сфера послуг).
- 6. Виробнича потужність як базис планування та методи її оптимізації в різних секторах економіки.

Мета заняття. Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань та практичних навичок щодо розробки виробничої програми підприємства як ключового елемента його бізнес-плану. Навчити інтегрувати ринкові запити (попит) із внутрішніми можливостями (потужність) та галузевою специфікою (біологічні цикли в АПК, технічна пропускна здатність у промисловості, терміни придатності у харчовому секторі).

Задачі заняття:

Навчальні:

- 1. Розкрити зміст та алгоритм формування виробничої програми.
- 2. Вивчити методи розрахунку виробничої потужності підприємства в різних галузях.
- 3. Ознайомити з інструментами балансування виробничої програми та ресурсного забезпечення (матеріального, технічного, кадрового).

Розвиваючі:

- 4. Розвинути навички критичного аналізу «вузьких місць» (bottlenecks) у виробничих процесах.

5. Навчитися оперативно коригувати плани під впливом дестабілізуючих галузевих факторів (погодні умови, збої в ланцюгах поставок, зміна цін на енергоносії).

6. Сформувані вміння аргументувати вибір асортиментної політики за допомогою розрахунків рентабельності.

Виховні:

7. Виховувати професійну відповідальність за прийняття планових рішень.

8. Сприяти розвитку командної взаємодії та стресостійкості в умовах обмеженого часу (імітація реальних бізнес-сесій).

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Що має бути першочерговим при розробці плану: обсяг замовлень від клієнтів чи максимальна потужність ваших верстатів/полів?
2. У якій галузі — рослинництві чи харчовій переробці — легше змінити план виробництва посеред сезону? Чому?
3. Як ви розумієте термін «вузьке місце» (bottleneck) і чому воно визначає обсяг усієї виробничої програми?
4. Чи можна вважати виробничу програму реальною, якщо обсяг продукції відповідає потужності обладнання, але на ринку дефіцит сировини?
5. Як обмежений термін придатності (наприклад, йогуртів) впливає на вибір між стратегією «робота на склад» та «робота під замовлення»?
6. Чому в рослинництві виробничу програму завжди розробляють у кількох варіантах (оптимістичний, песимістичний)?

Стислий зміст практичного заняття № 3: «Ділова гра «Виробнича потужність vs Попит»

Вид роботи: Практичне заняття з елементами імітаційного моделювання.

Мета заняття: Навчитися формувати виробничу програму підприємства з урахуванням галузевих обмежень (терміни придатності, біологічні цикли, пропускну здатність ліній) та дефіциту ресурсів.

Навчальні результати (компетентності):

1. Здатність ідентифікувати "вузькі місця" (bottlenecks) виробництва.
2. Вміння будувати плани в умовах невизначеності та галузевих ризиків.
3. Навички оперативного перепланування при зміні зовнішніх факторів.

Форма роботи: Тренінг з елементами ділової гри.

Загальна тривалість: 90 хвилин.

Необхідні матеріали: Таймер, калькулятори, роздаткові "картки ресурсів", ватмани, проектор.

Порядок проведення заняття

1. Оголошення регламенту роботи (5 хв)
2. Міні-лекція «Галузеві драйвери планування» (25 хв)

Ключові питання:

1. Рослинництво: Чому план — це прогноз погоди + біологія. Поняття вікна посіву.
2. Машинобудування: Теорія обмежень (ТОС). Як один зламаний верстат зупиняє мільйонний контракт.
3. Харчова промисловість: Логіка "Just-in-Time" та ризики псування запасів.

3. Викладач видає кейси.

Агро: Посівна кампанія пшениці (витрати на насіння, добрива, техніка).

Авто: Складання 100 одиниць техніки (комплектуючі, людино-години).

Фуд: Випуск партії йогуртів (сировина, пакування, холодильні потужності).

4. Розбиття на команди за методом «Галузевої спеціалізації»

Формується 5 команд (по 4–6 осіб):

1. «Агро-Вега» (Рослинники).
2. «Авто-Пром» (Машинобудівники).
3. «Смарт-Фуд» (Харчовики).
4. «Еко-Органік» (Нішеве агро).
5. «Техно-Лаб» (Високотехнологічне виробництво).

5. Робота в командах (15 хв)

Команда заповнює матрицю планування, стикаючись із "галузевим страхом" (ризиком), який видає викладач (наприклад, для агро — заморозки, для авто — поломка конвеєра).

Таблиця планування виробничої програми:

№	Питання планування	Зміст плану (розрахунок команди)
1	Виробнича потужність	Скільки одиниць реально виробити за зміну/сезон?
2	Ресурсний мікс	Скільки з 10 млн грн витратимо на сировину, а скільки на ФОП?
3	Галузеве обмеження	Який фактор зупинить нас найшвидше (холодильник, дощ, верстат)?
4	Точка розриву	Що ми робитимемо, якщо попит впаде на 30%, а товар вже в полі/цеху?
5	Фінансовий результат	Очікувана рентабельність (прибуток / витрати * 100%).

6. Презентація результатів роботи (10 хв)

Кожна команда за 2 хвилини має довести, що їхній план найбільш стійкий до криз. "Стратеги" з інших команд виступають критиками.

7. Підведення підсумків з оцінкою та рефлексією (15 хв)

Викладач аналізує, хто зміг зберегти 10 млн грн.

- **Питання:** "У кого план виявився найбільш негнучким?" (Зазвичай це АПК через біологію).
- **Питання:** "Хто може миттєво наростити обсяги?" (Харчовики, якщо є сировина).

8. Підсумки заняття та домашнє завдання (10 хв)

ДЗ: Написати есе-прогноз: «Як автоматизація (ІоТ-датчики в полі чи роботи на конвеєрі) змінить точність планування у вашій галузі через 5 років?».

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Що є першочерговим вихідним моментом для формування виробничої програми в умовах ринку?

- а) максимальна потужність обладнання.
- б) план продажу (ринковий попит).
- в) наявність трудових ресурсів.

2. Яка характеристика є ключовим обмежувачем планування в рослинництві?

- а) можливість працювати у три зміни.
- б) біологічні цикли та агротехнічні терміни.
- в) швидкість зносу інструментів.

3. Як називається показник, що визначає максимально можливий випуск продукції за певний період при повному використанні ресурсів?

- а) виробнича потужність.
- б) точка беззбитковості.
- в) технологічна карта.

4. Команда «Смарт-Фуд» (молокозавод) має враховувати термін придатності. Яка стратегія планування для них найбільш ризикована?

- а) виробництво під конкретне замовлення.
- б) створення великих страхових запасів готової продукції на складі.

5. Що в теорії обмежень (ТОС) називають «вузьким місцем» (bottleneck)?

- а) найдорожчий верстат на підприємстві.
- б) ланка з найменшою пропускною здатністю, що обмежує весь потік.
- в) склад готової продукції.

6. Який документ в агробізнесі є основою для операційного планування витрат на пальне, насіння та добрива?

- а) статут підприємства.
- б) технологічна карта вирощування культури.
- в) трудовий договір.

7. Виробнича програма вважається збалансованою, якщо:

- а) попит перевищує потужність у 2 рази.
- б) обсяг випуску забезпечений сировиною, фінансами та потужністю.
- в) підприємство виробляє лише один вид продукції.

8. Що таке «інерційність планування» в рослинництві?

- а) неможливість миттєво змінити структуру посівів після завершення посівної.
- б) швидке зростання ціни на продукцію.
- в) автоматизація збору врожаю.

9. У машинобудуванні (команда «Авто-Пром») головною метою балансування ліній є:

- а) забезпечення рівномірного завантаження всіх робочих місць.
- б) максимальне накопичення деталей між операціями.

10. «Фактор Х» (наприклад, різке подорожчання добрив) у системі планів вимагає:

- а) негайного закриття підприємства.
- б) коригування виробничої програми та перегляду витрат (гнучке планування).
- в) ігнорування змін до кінця року.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4

Тема заняття 4. План виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг)

1. Методика розрахунку обсягів товарної, валової та реалізованої продукції підприємства.
2. Алгоритм формування виробничої програми та її обґрунтування виробничою потужністю.
3. Планування асортименту та номенклатури продукції з урахуванням галузевих особливостей і ринкового попиту.
4. Методи оцінки ритмічності виробництва та виконання плану реалізації.

Мета заняття. Полягає у засвоєнні студентами методики розробки виробничої програми підприємства, оволодінні навичками обґрунтування обсягів випуску продукції виробничою потужністю та формуванні плану реалізації з урахуванням ринкового попиту.

Задачі заняття:

Навчальні:

1. Опрацювати алгоритм формування виробничої програми в натуральних та вартісних показниках (валова, товарна, реалізована продукція);

2. Навчитися розраховувати виробничу потужність підприємства та коефіцієнт її використання;
3. Оволодіти методикою балансування виробничих потужностей та плану продажу.

Розвиваючі:

4. Розвинути аналітичне мислення при виборі оптимального асортименту продукції в умовах обмежених ресурсів;
5. Навчитися ідентифікувати «вузькі місця» у виробничих процесах різних галузей (АПК, промисловість, послуги).

Виховні:

6. Формувати відповідальне ставлення до точності економічних розрахунків як основи фінансової стійкості підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. У чому полягає різниця між товарною, валовою та реалізованою продукцією? Який із цих показників безпосередньо впливає на грошові надходження підприємства?
2. Проаналізуйте методологію узгодження обсягів виробничої програми із результатами маркетингових досліджень. Яким чином дефіцит або надлишок виробничої потужності впливає на стратегію формування плану реалізації продукції в умовах динамічного ринку?
3. Розкрийте науковий підхід до диференціації понять «валовий оборот» та «валова продукція». За яких організаційно-правових умов структура валового обороту суттєво впливає на об'єктивність оцінки реальних результатів діяльності промислового підприємства?
4. Сформулюйте алгоритм переходу від показника валової продукції до товарної. Поясніть, чому саме товарна продукція виступає базою для розрахунку собівартості та формування цінової політики підприємства, а також оцініть вплив зміни залишків незавершеного виробництва на цей показник.
5. Використовуючи формулу товарного балансу, аргументуйте вплив динаміки залишків готової продукції на складах (на початок і кінець періоду) на обсяг чистого доходу від реалізації. Які чинники обумовлюють необхідність підтримки нормативних запасів готової продукції в межах плану?
6. Здійсніть порівняльний аналіз функціональної ролі натуральних, умовно-натуральних та вартісних показників плану. Обґрунтуйте, за яких умов використання трудових показників (нормо-годин) є більш репрезентативним для оцінки виробничої програми, ніж використання грошового виміру.

Стислий зміст практичного заняття № 4: ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ

Задача 1. У базовому році підприємство виготовляло продукції на 40 млн грн. В плановому році випуск продукції передбачається збільшити на 8 %. Кількість працюючих в базовому році складала - 3300 чол., в тому числі, основних робітників

- 2400 чол. При збільшенні випуску продукції на 1% чисельність іншого ПВП зростає на 0,6%.

Задача 2. Підприємство виготовляє вироби з пластмаси шляхом лиття. Річний обсяг виробництва виробів - 900 тис. шт., а трудомісткість виробу - 0,35 нормо-год. Тривалість робочої зміни 8 год. при однозмінному режимі роботи. Внутрішньозмінні витрати часу з вини робітників - 1,5 %, а на регламентовані простої - 3 %. Процент виконання норм виробітку - 105 %.

Визначити необхідну чисельність робітників-відрядників.

Задача 3. Розрахунок виробничої програми у вартісних показниках

Агропереробне підприємство планує випуск консервованої продукції. Випуск готової продукції для реалізації — 5 000 000 грн. Послуги стороннім організаціям (ремонт техніки) — 400 000 грн. Напівфабрикати власного виробництва, всього — 800 000 грн, з них 50% буде спожито у власному виробництві, а 50% — продано на сторону. Залишки готової продукції на складі: на початок року — 600 000 грн, на кінець року — 450 000 грн. Визначити обсяг товарної (ТП) та реалізованої продукції (РП).

Задача 4. Розрахунок виробничої потужності та «вузького місця». Цех з переробки соняшнику має три дільниці. Дільниця очищення: потужність — 120 тонн/добу. Дільниця пресування: працює 4 преси, продуктивність кожного — 25 тонн/добу. Дільниця фільтрації: потужність — 150 тонн/добу.

Завдання: 1. Визначити виробничу потужність цеху. 2. Виявити «вузьке місце». 3. Розрахувати коефіцієнт використання потужності, якщо фактичний план випуску становить 90 тонн/добу.

Задача 5. Балансування плану виробництва та реалізації (АПК)

Фермерське господарство планує вирощування пшениці. Площа посіву — 1000 га. Прогнозована врожайність — 50 ц/га. Власні потреби (насіннєвий фонд, ко-

рми) — 15% від валового збору. Очікувана ціна реалізації — 6 000 грн/т. Розрахувати валовий збір та планову виручку від реалізації.

Задача 6. У плановому році підприємство планує випустити 1000 шт. виробів А по ціні 500 грн/од. та 3000 шт. виробів Б за ціною 600 грн/од. Крім того, планується виготовити комплектуючих виробів на суму 2500 тис. грн, зокрема, для сторонніх замовників – на 1500 тис. грн; також у плані передбачаються зміни залишків готової продукції на складі з 2000 тис. грн до 500 тис. грн.

Розрахувати план по товарній, валовій та реалізованій продукції.

Задача 7. У межах формування річного плану виробництва машинобудівного підприємства передбачено випуск основної номенклатури: виріб «Альфа» у кількості 2500 одиниць за ціною 1200 грн/од. та виріб «Бета» у кількості 1500 одиниць за ціною 2000 грн/од. Програмою допоміжного виробництва передбачено виготовлення інструментарію на загальну суму 800 тис. грн, з яких продукція на 300 тис. грн призначена для внутрішнього споживання, а решта — для відпуску контрагентам.

Крім того, прогнозується приріст залишків незавершеного виробництва на суму 150 тис. грн. Обсяги залишків готової продукції на складах на початок планового періоду становлять 400 тис. грн, а на кінець періоду планується їх зниження до 250 тис. грн.

Визначити обсяги товарної, валової та реалізованої продукції підприємства.

Комплексне завдання по варіантам

Використовуючи данні таблиць 1, 2, 3 розрахувати форми 1,2,3.

Таблиця 1

Виробнича програма ТОВ "Респект" на 2027 рік

Варіант за списком групи	Верстат А, од		Верстат Б, од		Лінія М, комплект		Лінія Н, комплект	
	ціна за одиницю виробу, у.г.о.	завдання на 2027 р.	ціна за одиницю виробу, у.г.о.	завдання на 2027 р.	ціна за одиницю виробу, у.г.о.	завдання на 2027р.	ціна за одиницю виробу, у.г.о.	завдання на 2027 р.
1	5200	400	6200	300	55000	10	55000	9
2	5190	399	6195	301	54500	11	55500	8
3	5205	393	6203	299	50050	9	50100	10
4	5500	390	6500	270	54000	10	54000	9
5	5250	395	6250	291	54600	10	52500	10

6	5111	388	6000	250	54550	11	55050	9
7	5115	389	6150	295	55015	10	56000	8
8	5201	401	6199	301	50000	9	50000	10
9	5205	396	6194	296	51000	10	55010	9
10	5195	394	6205	298	50100	9	55015	10
11	5185	397	6201	297	52000	10	52000	9
12	5250	380	6155	285	55001	9	55500	10
13	5201	399	6202	302	55002	10	55012	9
14	5202	400	6203	294	54050	10	51111	10
15	5003	398	6205	282	55013	9	50000	10
16	5191	401	6209	287	55000	10	55012	9
17	5190	400	6203	289	55003	10	55003	9
18	5193	399	6197	305	55002	10	55014	9
19	5192	398	6188	306	55126	10	55007	9
20	5185	403	6200	300	55015	10	55002	10
21	5185	397	6201	297	52000	10	52000	9
22	5250	380	6155	285	55001	9	55500	10
23	5201	399	6202	302	55002	10	55012	9
24	5202	400	6203	294	54050	10	51111	10
25	5003	398	6205	282	55013	9	50000	10
26	5191	401	6209	287	55000	10	55012	9
27	5190	400	6203	289	55003	10	55003	9
28	5193	399	6197	305	55002	10	55014	9
29	5192	398	6188	306	55126	10	55007	9
30	5185	403	6200	300	55015	10	55002	10
31	5200	400	6200	300	55000	10	55000	9

Таблиця 2

Зміна залишків продукції на кінець 2026 р. в порівнянні із залишками на початок року

Варіант	Зміна залишків готової продукції в % від товарної продукції Пг	Зміна залишків продукції відвантаженої в % від зміни залишку готової продукції По	Варіант	Зміна залишків готової продукції в % від товарної продукції Пг	Зміна залишків продукції відвантаженої в % від зміни залишку готової продукції По
1-2	+1,1	25	17-18	+1,5	42
3-4-	-1,2	30	19-20	-1,0	50
5-6	+1,3	35	21-22-	-1,6	40
7-8	-1,4	34	23-24	+1,7	39
9-10	+1,5	33	25-26	-1,8	45
11-12-	-1,6	40	27-28	+1,5	42
13-14	+1,7	39	29-30	-1,0	50
15-16	-1,8	45	31-32	+1,1	25

Таблица 3

Характеристика залишків незавершеного виробництва на кінець планового року

Варіант	Залишок незавершеного виробництва на початок року, у.г.о	Середня тривалість виробничого циклу по заводу, дні	Середній коефіцієнт готовності незавершеного виробництва.
1-17	380 000	36	0,65
18-30	450 000	45	0,70

1 План виробництва і реалізації продукції

1.1. План виробництва і реалізації продукції розраховується у вигляді форми 01.

Товарна продукція, в цілому і по окремих видах виробів встановлюється за даними таблиці.1 і відбивається в графі 1 форми 01. 1.2. Об'єм продукції, що реалізовується встановлюється з урахуванням планованої зміни вартості залишків готової нереалізованої продукції (P_0),

де Tn - товарна продукція, у.д.е.;

Pr - зміна залишків готової продукції на складі %;

$$P_o = T_n \cdot \frac{\Pi r}{100} \cdot \left(1 + \frac{\Pi o}{100}\right)$$

По - зміна залишків продукції відвантаженої і неоплаченої, %.

Величина залишків незавершеного виробництва на кінець планованого року в грошовому вираженні визначається (НЗПк) :

Форма 01

План виробництва і реалізації продукції АТ "Станколінія" на 2027 р.

[illegible]

у.д.е.: верстат А верстат Б лінія М лінія Н											
4. Вартість приросту /+/-/ або убутку /-/-/ незавершеного ви- робництва НЗП											
5. Валова продукція											

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Виробнича програма — це:

- а) план доходів та витрат підприємства.
- б) система завдань щодо випуску та реалізації продукції у визначеному асортименті та якості.
- в) перелік усіх наявних на підприємстві верстатів та обладнання.

2. Обсяг продукції, що призначений для реалізації за межі підприємства, називається:

- а) валовою продукцією.
- б) незавершеним виробництвом.
- в) товарною продукцією.

3. Виробнича потужність підприємства зазвичай розраховується за:

- а) найгіршою ланкою (найменш продуктивним обладнанням).
- б) провідним підрозділом (де виконуються основні технологічні операції).
- в) середньою арифметичною продуктивністю всіх цехів.

4. Коефіцієнт використання потужності визначається як:

- а) відношення фактичного випуску до максимальної потужності.
- б) відношення прибутку до собівартості.
- в) різниця між планом та фактом.

5. Для галузі рослинництва ключовим елементом виробничої програми є:

- а) план завантаження конвеєрної лінії.
- б) план площ посіву та прогнозована врожайність.
- в) кількість торгових точок.

6. Який фактор НЕ впливає на величину виробничої потужності?

- а) кількість встановленого обладнання.
- б) режим роботи підприємства (змінність).
- в) рівень цін на готову продукцію.

7. "Вузьке місце" на виробництві — це підрозділ, чия потужність:

- а) найвища на підприємстві.

- б) нижча за потреби виробничої програми.
- в) дорівнює потужності сусідніх ділянок.

8. План реалізації продукції відрізняється від обсягу виробництва на величину:

- а) податків.
- б) змін залишків нереалізованої продукції на складах.
- в) амортизації.

9. Чистий дохід (виручка) від реалізації розраховується як:

- а) обсяг реалізації у натуральних одиницях $\times$ ціна (без ПДВ та акцизів).
- б) обсяг виробництва + собівартість.
- в) прибуток - податки.

10. Основним методом обґрунтування виробничої програми ресурсами є:

- а) метод експертних оцінок.
- б) балансовий метод.
- в) метод анкетування.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5

Тема заняття. Планування персоналу і заробітної плати підприємства

5. Методика визначення планової чисельності персоналу за категоріями (на основі трудомісткості, норм виробітку та обслуговування).
6. Планування робочого часу: складання балансу робочого часу одного штатного працівника.
7. Формування фонду оплати плати: структура виплат, планування основної та додаткової заробітної плати.
8. Галузеві особливості планування продуктивності праці та механізми стимулювання персоналу.

Мета заняття. Набуття практичних навичок з розрахунку кількісної та якісної потреби у персоналі, а також обґрунтування витрат на оплату праці для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Задачі заняття:

Навчальні:

1. Опанувати методику визначення загальної та явочної чисельності працівників.
2. Вивчити алгоритм формування фонду оплати праці (ФОП) за категоріями персоналу.
3. Навчитися розраховувати основні показники продуктивності праці та ефективності використання ФОП.

Розвиваючі:

4. Навчитися аналізувати динаміку руху кадрів та виявляти причини плинності персоналу.
5. Розвинути вміння вибору оптимальної системи мотивації (KPI, бонуси) залежно від бізнес-цілей.

Виховні:

6. Сформувати розуміння важливості справедливої винагороди та її впливу на конкурентоспроможність компанії.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Як класифікуються працівники комерційного підприємства за характером їхніх функцій (адміністрація, операційний персонал, фахівці зі збуту)?
2. У яких випадках чисельність планується за нормами обслуговування, а в яких — за нормами часу або трудомісткістю?
3. Чим відрізняється коефіцієнт обороту по прийому від коефіцієнта плинності? Який рівень плинності вважається "природним"?
4. Порівняйте переваги та недоліки погодинної та відрядної форм оплати праці в сучасних умовах.
5. Які елементи складають фонд оплати праці згідно з чинним законодавством (основна, додаткова зарплата, заохочувальні виплати)?
6. Яким чином рівень продуктивності праці впливає на собівартість продукції або послуг?

**Стислий зміст практичного заняття № 5:
ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ**

Задача 1. Розрахунок чисельності персоналу за нормами обслуговування. Комерційне підприємство має складську площу, на якій працюють навантажувачі.

Кількість одиниць техніки (навантажувачів) — 12 одиниць.

Норма обслуговування — 3 одиниці на одного оператора в зміну.

Режим роботи підприємства — 2 зміни.

Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову (враховує відпустки та лікарняні) — 1,15.

Визначити явочну та облікову чисельність операторів навантажувачів.

Задача 2. Розрахунок фонду оплати праці (ФОП) з бонусною системою. У відділі продажу працює 5 менеджерів. Посадовий оклад кожного — 15 000 грн/міс. Встановлений бонус — 2% від обсягу особистих продажів. План продажів на місяць для одного менеджера — 500 000 грн. Додаткова заробітна плата (надбавки за стаж) — 10% від окладу. Розрахувати загальний місячний фонд оплати праці відділу за умови виконання плану на 100%.

Задача 3. Аналіз продуктивності праці та темпів її росту. Дані за два періоди: виручка в минулому році — 10 млн грн, чисельність — 20 осіб, виручка в поточно-му році — 12,6 млн грн, чисельність — 21 особа, середня зарплата зросла з 12 000 грн до 14 000 грн. Перевірити, чи дотримується економічний закон випереджаючого росту продуктивності праці над ростом зарплати.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Облікова чисельність персоналу на дату — це:

- а) кількість працівників, що фактично вийшли на роботу.
- б) усі працівники, які перебувають у трудових відносинах з підприємством (включаючи тих, хто у відпустці чи на лікарняному).
- в) тільки ті працівники, що працюють на повну ставку.

2. Визначення потреби в персоналі на основі кількості об'єктів, які має контролювати один працівник, називається розрахунком за:

- а) нормами виробітку.
- б) нормами обслуговування.
- в) трудомісткістю.

3. Додаткова заробітна плата включає:

- а) оплату за посадовим окладом.
- б) доплати за роботу в позаурочний час та оплату відпусток.
- в) разову матеріальну допомогу.

4. Який показник характеризує кількість виробленої продукції або наданих послуг у розрахунку на одного працівника за одиницю часу?

- а) трудомісткість.
- б) виробіток.
- в) фондівдача.

5. Погодинна форма оплати праці найдоцільніша, якщо:

- а) потрібно максимально наростити обсяг випуску.
- б) якість роботи важливіша за кількість, а результат важко виміряти в одиницях виробітку.
- в) робота має сезонний характер.

6. Коефіцієнт плинності кадрів — це відношення кількості звільнених (за власним бажанням та порушення) до:

- а) середньооблікової чисельності.
- б) кількості прийнятих на роботу.
- в) загального штатного розпису.

7. Фонд оплати праці (ФОП) — це:

- а) чистий прибуток компанії після сплати податків.
- б) загальна сума витрат підприємства на виплату заробітної плати, премій та соціальних нарахувань.
- в) витрати на оренду офісу та навчання персоналу.

8. Планування фонду заробітної плати спеціалістів і службовців здійснюється на основі:

- а) денної тарифної ставки і кількості робочих днів у періоді;
- б) штатного розпису і посадових окладів;
- в) розцінок і планового випуску продукції.

9. При плануванні зростання продуктивності праці й середньої заробітної плати необхідно дотримуватися таких пропорцій:

- а) темпи зростання середньої заробітної плати мають випереджати темпи зростання продуктивності праці;
- б) темпи зростання обох чинників мають бути однаковими;

10. Планування праці та заробітної плати включає такі показники:

- а) чисельність і склад працюючих;
- б) тривалість виробничого циклу;
- в) фонд заробітної плати;
- г) тривалість підготовки виробництва;
- д) завдання щодо підвищення продуктивності праці.

11. Плановий фонд заробітної плати - це:

- а) оплата за виготовлену продукцію або обсяг робіт, за фактично відпрацьований час робітниками - погодинниками, а також за виконаннями робітниками спеціальних функцій;
- б) сума грошей для оплати праці всіх працюючих, зайнятих виконанням виробничого плану.

12. Для розрахунку планового фонду тарифної заробітної плати робітників-відрядників необхідно знати:

- а) чисельність працюючих, годину тарифну ставку І розряду, дійсний фонд робочого часу і середні тарифні коефіцієнти;
- б) штатний розпис і посадові оклади;
- в) годинні тарифні стагіки і відпрацьований час.

13. Для розрахунку планового фонду тарифної заробітної плати робітників-погодинників необхідно знати:

- а) чисельність працюючих, годинну тарифну ставку І розряду, дійсний фонд робочого часу і середні тарифні коефіцієнти;
- б) розцінки і плановий випуск продукції;
- в) годинні тарифні ставки і відпрацьований час.

14. Сукупність постійних працівників, які мають професійну підготовку та практичний досвід і навички роботи:

- а) робітники;
- б) персонал підприємства;
- в) керівники;
- г) фахівці.

15. Внутрішній нормативний документ підприємства у якому зазначається перелік посад, що є на даному підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їх місячних посадових окладів – це:

- а) схема посадових окладів;
- б) таблиць обліку робочого часу;
- в) штатний розпис;
- г) немає вірної відповіді.

16. Показник стабільності персоналу розраховується шляхом:

- А. ділення показників неявки на роботу і фактично відпрацьованих людино-днів;
- Б. ділення середнього стажу роботи на підприємстві і загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу;
- В. ділення середнього тарифного розряд групи робітників на середній тарифний розряд робіт, що виконуються;
- Г. немає вірної відповіді.

17. Показники відповідності кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт розраховується шляхом:

- А. ділення показників неявки на роботу і фактично відпрацьованих людино-днів;
- Б. ділення середнього стажу роботи на підприємстві і загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу;
- В. ділення середнього тарифного розряд групи робітників на середній тарифний розряд робіт, що виконуються;
- Г. немає вірної відповіді.

18. При плануванні персоналу застосовують:

- А. деталізований метод;
- Б. укрупнений метод;
- В. вірні відповіді А,Б;
- Г. немає вірної відповіді.

19. Якщо розрахунки проводяться за кожною категорією працівників, то використовується:

- А. деталізований метод;
- Б. укрупнений метод;
- В. конкретизований метод;
- Г. немає вірної відповіді.

20. Підприємствам з однорідним виробництвом доцільно використовувати ... метод планування базової чисельності:

- А. зменшений;
- Б. збільшений;
- В. середній;
- Г. немає вірної відповіді

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6**Тема заняття. «Планування виробничої потужності підприємства»**

1. Методика розрахунку виробничої потужності підрозділів (дільниць, цехів) та підприємства в цілому.
2. Балансування виробничої потужності та обґрунтування виробничої програми (розрахунок коефіцієнтів використання потужності).
3. Виявлення «вузьких місць» у виробничому процесі та розробка заходів щодо їх усунення.
4. Галузеві особливості планування потужності.

Мета заняття. Оволодіння методикою розрахунку виробничої потужності підприємства, вивчення способів її оптимізації та навчитися приймати управлінські рішення щодо ліквідації «вузьких місць» для забезпечення максимального обсягу випуску продукції.

Задачі заняття:

Навчальні:

1. Розглянути алгоритм розрахунку потужності окремих робочих місць, дільниць та підприємства в цілому.
2. Навчитися розраховувати баланс виробничої потужності (вхідну, вихідну та середньорічну).
3. Опанувати розрахунок показників використання потужності (коефіцієнт завантаження, коефіцієнт змінності).

Розвиваючі:

4. Розвинути навички виявлення та аналізу диспропорцій у потужностях підрозділів («вузьких місць»).
5. Навчитися моделювати сценарії збільшення потужності через модернізацію обладнання або зміну режиму роботи.

Виховні:

6. Сформувати розуміння економічної відповідальності за простої обладнання та неефективне використання інвестиційних ресурсів

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Чим відрізняється виробнича потужність від фактичного обсягу виробництва продукції?
2. Що таке вхідна, вихідна та середньорічна виробнича потужність?
1. Яка різниця між календарним, режимним (номінальним) та корисним (ефективним) фондом часу роботи обладнання?
2. За яким підрозділом або групою обладнання визначається потужність усього підприємства?
3. Які методи ліквідації «вузьких місць» ви знаєте (технічні, організаційні)?
4. Як зміна номенклатури продукції (перехід на складніші вироби) впливає на величину виробничої потужності?

Стислий зміст практичного заняття №6: ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ

Задача 1. Розрахунок фонду часу роботи обладнання. Підприємство працює в 2 зміни по 8 годин кожна. Кількість робочих днів у році — 250. Планові зупинки на ремонт та технічне обслуговування складають 5% від режимного фонду часу. Визначити річний корисний (ефективний) фонд часу роботи одиниці обладнання.

Задача 2. Розрахунок виробничої потужності дільниці. Умова: На дільниці встановлено 10 верстатів. Корисний фонд часу одного верстата — 3900 год/рік. Норма часу на виготовлення одиниці виробу — 1,5 години. Розрахувати річну виробничу потужність дільниці.

Задача 3. Середньорічна потужність та коефіцієнт використання. Вхідна потужність на 1 січня — 50 000 одиниць. З 1 травня введено додаткову лінію потужністю 12 000 одиниць. З 1 вересня виведено застаріле обладнання потужністю 6 000 одиниць. Фактично за рік випущено 52 000 одиниць. Визначити середньорічну потужність та коефіцієнт її використання.

Задача 4. Технологічний процес складається з трьох операцій. Операція А: потужність — 300 шт/змін. Операція Б: потужність — 250 шт/змін. Операція В: потужність — 400 шт/змін. Визначити пропускну здатність лінії та відсоток завантаження кожної дільниці відносно «вузького місця».

Задача 5. Розрахунок необхідної кількості обладнання. Виробнича програма на рік — 45 000 виробів. Трудомісткість одного виробу — 2 години. Корисний фонд часу роботи верстата — 4000 год/рік. Коефіцієнт виконання норм — 1,05 (працівники перевищують норму). Визначити необхідну кількість верстатів для виконання плану.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Виробнича потужність підприємства — це:

- А) Фактичний випуск продукції за минулий рік.
- Б) Максимально можливий випуск продукції за певний період при повному використанні обладнання та площ.
- В) Кількість верстатів, встановлених у цеху.

2. Виробнича потужність підприємства визначається за:

- А) Потужністю допоміжних цехів.
- Б) Потужністю провідних цехів (дільниць), де виконуються основні технологічні операції.
- В) Потужністю складських приміщень.

3. Корисний (ефективний) фонд часу роботи обладнання — це:

- А) 365 днів на рік по 24 години на добу.
- Б) Режимний фонд часу мінус час на планові ремонти та зупинки.
- В) Час фактичної роботи обладнання за звітом.

4. Вхідна виробнича потужність — це потужність:

- А) На 1 січня звітного року.
- Б) На 31 грудня звітного року.
- В) Середня за рік.

5. «Вузьке місце» у виробництві виникає, коли:

- А) Потужність окремих дільниць нижча за потужність провідної ланки.

- Б) Обладнання працює в три зміни.
- В) Ринковий попит менший за можливості підприємства.

6. Коефіцієнт використання виробничої потужності розраховується як:

- А) Відношення планового випуску до виробничої потужності.
- Б) Відношення кількості обладнання до чисельності персоналу.
- В) Різниця між вхідною та вихідною потужністю.

7. Який фактор НЕ збільшує виробничу потужність?

- А) Модернізація обладнання.
- Б) Впровадження прогресивних технологій.
- В) Збільшення залишків готової продукції на складі.

8. Середньорічна потужність розраховується з урахуванням:

- А) Термінів введення та вибуття потужностей протягом року.
- Б) Тільки потужності на кінець року.
- В) Тільки потужності на початок року.

9. Пропускна здатність обладнання вимірюється у:

- А) Відсотках виконання плану.
- Б) Натуральних одиницях (шт, т, м) або станко-годинах.
- В) Грошових одиницях (грн).

10. Якщо потужність ділянки збірки вища за потужність ділянки механічної обробки, остання є:

- А) "Вузким місцем".
- Б) Резервною ланкою.
- В) Провідним підрозділом.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7

Тема заняття. **«Фінансове планування на підприємстві»**

1. Методологія розробки фінансового плану: зміст, завдання та взаємозв'язок із виробничою програмою.
2. Технологія бюджетування: порядок складання операційних та основних (фінансових) бюджетів підприємства.
3. Планування грошових потоків та обґрунтування планового балансу.
4. Галузеві особливості розподілу прибутку та методи оцінки фінансової стійкості в плановому періоді.

Мета заняття. Формування у студентів системи знань щодо методів фінансового планування, опанування технології розробки основних бюджетів підприємства та навичок координації фінансових ресурсів для забезпечення платоспроможності компанії.

Задачі заняття:

Навчальні:

1. Вивчити структуру та види бюджетів (операційні, фінансові, інвестиційні).
2. Опанувати методику розробки Бюджету доходів та витрат (БДВ) та Бюджету руху грошових коштів (БРГК).
3. Навчитися розраховувати точку беззбитковості та запас фінансової міцності.

Розвиваючі:

4 Розвинути вміння аналізувати відхилення («план-факт» аналіз) та виявляти їх причини.

1. Сформувати навички прогнозування касових розривів та пошуку шляхів їх усунення.

Виховні:

2. Виховувати аналітичну дисципліну та відповідальність за обґрунтованість фінансових прогнозів.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Чим відрізняється фінансовий план від бюджету? Які функції виконує бюджетування в управлінні компанією?
2. Що входить до складу операційного бюджету, а що — до фінансового?
3. У чому різниця між бюджетуванням «зверху-вниз» та «знизу-вверх»?
4. Чому прибуток у звіті не завжди означає наявність реальних грошей на рахунку? (Різниця між БДВ та БРГК).
5. Які причини виникнення касових розривів та які інструменти існують для їх нейтралізації?
6. Чим відрізняється статичний бюджет від гнучкого, і в яких умовах доцільно використовувати останній?

**Стислий зміст практичного заняття № 7:
ПРАКТИЧНІ ЗАДАЧІ**

Задача 1. Розробка бюджету надходжень грошових коштів. Підприємство планує обсяг продажів: у березні — 400 000 грн, у квітні — 500 000 грн. За досвідом: 60% виручки надходить у місяці продажу; 40% — наступного місяця. Дебіторська заборгованість на 1 березня — 120 000 грн (це залишок за лютневими продажами). Розрахувати загальну суму надходжень грошей у березні та квітні.

Задача 2. Розрахунок точки беззбитковості (CVP-аналіз). Компанія виробляє один вид продукції. Ціна одиниці — 200 грн. Змінні витрати на одиницю — 120 грн. Постійні витрати на місяць — 160 000 грн. Визначити точку беззбитковості в натуральних одиницях (шт.) та критичну виручку (грн).

Задача 3. Прогнозування касового розриву. На 1 травня залишок на рахунку — 20 000 грн. * Очікувані надходження у травні — 150 000 грн. * Заплановані виплати: закупівля сировини — 90 000 грн, зарплата — 60 000 грн, оренда — 30 000 грн. Визначити наявність касового розриву та його суму.

Задача 4. Гнучке бюджетування (аналіз витрат). Статичний бюджет був розрахований на 1 000 послуг із загальними витратами 100 000 грн (з них 40 000 грн — постійні, 60 000 грн — змінні). Фактично було надано 1 200 послуг. Побудувати гнучкий бюджет для фактичного обсягу послуг.

Задача 5. План-фактний аналіз прибутку. План: виручка — 1 000 000 грн, витрати — 800 000 грн. Факт: виручка — 950 000 грн, витрати — 740 000 грн. Розраху-

вати відхилення за прибутком та визначити, який фактор (виручка чи витрати) мав позитивний вплив на кінцевий результат.

Задача 6. Керівництво підприємства встановило такі планові показники прибутку від реалізації нового виду продукції:

Обсяг реалізації, од.	Прибуток (збиток), грн
12 000	- 30 000
15 000	150 000
18 000	330 000

За будь-якого обсягу реалізації ціна продажу одиниці продукції становить 150 грн. На підставі наведених даних необхідно визначити запас міцності за умови обсягу реалізації 15 000 од. та 18 000 од.

Задача 7. Підприємство випускає 3 види товару: сумки типу А, Б і В. Директор підприємства планує продати протягом наступного періоду 200000 одиниць товару, включаючи 80000 одиниць товару А, 100000 одиниць товару Б і 20000 одиниць товару В. Товари мають значення маржинального доходу на одиницю продукції 2 грн, 3 грн і 6 грн відповідно. Постійні витрати підприємства протягом даного періоду – 406000 грн.

Необхідно:

1. Визначити плановане значення чистого прибутку. Знайдіть обсяг продажів в одиницях у точці беззбитковості, припускаючи, що реалізаційний кошик залишається незмінній.

2. Припустимо, що було продано 80000 одиниць товару А, 80000 одиниць товару Б і 40000 одиниць товару В. Визначте значення чистого прибутку. Визначте нове значення точки беззбитковості, якщо дане співвідношення кількості одиниць проданих товарів залишиться незмінним протягом наступного періоду.

ТЕСТОВЕ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗАСВОЄННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Головною метою фінансового планування є:

- а) максимізація сплати податків.
- б) забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами та їх ефективне використання.
- в) збільшення чисельності адміністративного персоналу.

2. Який бюджет є відправною точкою для всієї системи бюджетування?

- а) бюджет виробництва.
- б) бюджет продажів (реалізації).
- в) бюджет адміністративних витрат.

3. Бюджет руху грошових коштів (БРГК) дозволяє контролювати:

- а) собівартість виготовленої продукції.
- б) платоспроможність та ліквідність підприємства.
- в) нарахування амортизації.

4. Касовий розрив — це:

- а) поломка касового апарату.
- б) тимчасова нестача коштів на рахунку для покриття поточних зобов'язань.
- в) перевищення прибутку над витратами.

5. Бюджет, який перераховується залежно від фактичного обсягу діяльності, називається:

- а) жорстким (фіксованим).
- б) гнучким.
- в) безперервним.

6. До фінансових бюджетів належать:

- а) план продажів, план виробництва.
- б) бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс.
- в) бюджет закупівлі матеріалів, бюджет оплати праці.

7. Процес бюджетування "зверху-вниз" передбачає, що:

- а) цілі та ліміти встановлюються вищим керівництвом.
- б) бюджети формуються лінійними менеджерами та передаються вгору.
- в) бюджет взагалі не затверджується керівництвом.

8. Яка стаття видатків відображається в Бюджеті доходів та витрат, але НЕ впливає на рух грошей у БРГК?

- а) заробітна плата.
- б) орендна плата.
- в) амортизація.

9. Точка беззбитковості — це обсяг реалізації, при якому:

- а) прибуток максимальний.
- б) виручка дорівнює повним витратам (прибуток дорівнює нулю).
- в) витрати дорівнюють нулю.

10. "ZBB" (Zero-Based Budgeting) — це метод бюджетування:

- А) На основі показників минулого року.
- Б) "З нуля", коли кожна стаття витрат потребує нового обґрунтування.
- В) З нульовим прибутком.

11. Залучення необхідних коштів для покриття потреби підприємства в основному й оборотному капіталі — це:

- А. фінансове планування;
- Б. довгострокове планування;
- В. фінансування;
- Г. фінансовий андерайтинг.

12. Фінансовими джерелами залучених коштів є:

- А. короткострокові кредити;
- Б. довгострокові кредити;
- В. вірні відповіді А, Б;
- Г. прибуток підприємства.

13. До залучених джерел фінансування належать:

- А. банківські кредити;
- Б. кошти від випуску векселів;

- В. іноземні інвестиції;
- Г. всі відповіді вірні.

14. «Криза ліквідності» може бути відображена в:

- А. сплаті відсотків за позиками;
- Б. сплаті рахунків постачальників;
- В. сплаті рахунків за комунальні послуги;
- Г. всі відповіді вірні.

15. Якщо під час фінансового планування, потребу у фінансових ресурсах визначають на основі фінансових норм і нормативів, то мова йде про використання:

- А. балансового методу;
- Б. нормативного методу;
- В. розрахунково-аналітичного методу;
- Г. методу економіко-математичного моделювання.

16. Метод фінансового планування, що застосовують для прогнозування значення показників та оптимізації планових рішень, називають:

- А. балансовий;
- Б. нормативний;
- В. розрахунково-аналітичний;
- Г. метод економіко-математичного моделювання.

17. Якщо під час складання фінансового плану використовують базові дані та індекси зміни їх у плановому періоді, то мова йде про застосування:

- А. балансового методу;
- Б. нормативного методу;
- В. розрахунково-аналітичного методу;
- Г. методу економіко-математичного моделювання.

18. Довгостроковий фінансовий план складають на період:

- А. до 1 року;
- Б. 1 – 3 роки;
- В. 3 – 5 років;
- Г. більше 5 років.

19. Поточний фінансовий план складають на період:

- А. 1 року;
- Б. 1 – 3 роки;
- В. 3 – 5 років;
- Г. більше 5 років.

20. Прибуток від звичайної діяльності, а також результат від надзвичайної діяльності (події), характеризує:

- А. чистий прибуток;
- Б. валовий прибуток;
- В. прибуток від звичайної діяльності;
- Г. прибуток від звичайної діяльності до оподаткування.

21. Визначенні найбільшої прибутковості підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін, належить до:

- А. пасивної стадії планування прибутку;
- Б. активної стадії планування прибутку;
- В. перспективної стадії планування прибутку;
- Г. поточної стадії планування прибутку.

22. Аналіз «витрати — обсяг — прибуток» дає можливість

- А. приймати рішення щодо цільових розмірів прибутку;**
- Б. визначати граничний обсяг виробництва продукції, подальше збільшення якого зменшує прибуток;
- В. визначати обсяги виробництва й реалізації продукції з погляду їхньої беззбитковості;
- Г. вірні відповіді А, Б, В.

23. Розміри чистого прибутку, фондів нагромадження й споживання, які утворюються на підприємствах, залежать від:

- А. фінансового результату від операційної діяльності;
- Б. фінансового результату від інвестиційної та фінансової діяльності;
- В. розміру податку на прибуток і витрат від надзвичайної діяльності;
- Г. вірні відповіді А, Б, В.

ЕКЗАМЕНАЦІЙНІ ПИТАННЯ
з дисципліни «ПЛАНУВАННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

1. Поняття і суть комерційної діяльності.
2. Комерційна діяльність промислового підприємства та підприємств у сфері товарного обігу.
3. Сутність планування. Суб'єкти, об'єкт і предмет планування.
4. Планування як функція управління підприємством
5. Сутність, значення і завдання тактичного планування.
6. Зміст і структура поточного плану діяльності підприємства.
7. Система планових норм і нормативів. Система планових показників.
8. Інструментарій обґрунтування тактичних планових рішень.
9. Поняття товарообороту комерційного підприємства.
10. Споживчий попит як основний фактор планування товарообороту комерційного підприємства
11. Планування товарообороту комерційних підприємств
12. Основні засади утворення системи планування діяльності комерційного підприємства.
13. Особливості техніки внутрішнього планування у комерційному підприємстві.
14. Основні планові показники діяльності торговельного підприємства.
15. Формування плану збуту продукції з урахуванням досліджень ринку, життєвого циклу продукції та детермінантів попиту.
16. Вибір каналу збуту продукції. Комунікаційна політика у здійсненні збутової комерційної діяльності
17. Планування збуту продукції. Організація оперативно-збутової роботи
18. Планування розвитку матеріально-технічної бази торговельного підприємства. Основні вимоги до планування, облаштування підприємств торгівлі.
19. Планування торгового залу.
20. Підприємств громадського харчування : характеристика, планування та правила роботи.
21. Планування персоналу підприємства
22. Кадрова політика підприємства
23. Організація оплати праці та планування фонду оплати праці в торговельній
24. Поняття, сутність та структура витрат у торговельній діяльності.
25. Планування витрат звичайної діяльності.
26. Планова калькуляція на торговельному підприємстві.
27. Сутність фінансів комерційного підприємства.
28. Планування потреби у фінансових ресурсах.
29. Планування доходів підприємства.
30. Зміст і завдання фінансового плану.

Список рекомендованої літератури

I. Нормативно-правові акти та офіційні джерела

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Журнал «Бізнес» : веб-сайт. URL: <https://www.business.ua/>
4. Міністерство фінансів України : офіційний сайт. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
5. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіційний сайт. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
6. Про підприємства в Україні : Закон України від 27.03.1991 р. № 887-XII (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12>

II. Монографії, підручники та навчальні посібники

7. Апопій В. В. Комерційна діяльність : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 558 с.
8. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 260 с.
9. Виноградська А. М. Комерційна діяльність торговельних підприємств : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 278 с.
10. Воробйов Б. З., Локтев Е. М., Плетень Ю. І. Основи комерційної діяльності. Київ : ВЕУ, 2004. 388 с.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2020. 242 с.
12. Друкер П. Ф. Практика менеджменту / пер. з англ. А. Клімов. Київ : КМ-БУКС, 2020. 416 с.
13. Ефективне управління торговельним підприємством : монографія / О. М. Ананьєв, О. І. Белей, І. М. Горбан. Львів : Вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. 260 с.
14. Захарченко В. І. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. Одеса : Наука і техніка, 2019. 256 с.
15. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2006. 472 с.
16. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 520 с.
17. Макаренко М. В. Планування діяльності підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 412 с.
18. Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за заг. ред. В. Є. Москалюка. Київ : КНЕУ, 2002. 252 с.
19. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / Л. А. Швайка. Львів : Новий Світ-2000, 2003. 264 с.

20. Планування маркетингу : навч. посіб. / К. Іванова, О. Овечкіна, Д. Солоха та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 352 с.
21. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія / М. Р. Тимошук, О. Є. Кузьмін, Р. В. Фещур та ін. Київ : УБС НБУ, 2007. 449 с.
22. Тарасюк Г. М. Планування комерційної діяльності. Київ : Каравела, 2005. 400 с.
23. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. 4-те вид. Київ : Каравела, 2022. 432 с.
24. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ, 2003. 432 с.
25. Турченко М. О., Зінь Є. А. Планування діяльності підприємства. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 320 с.
26. Файоль А. Загальне і промислове управління / пер. з фр. Київ : Основи, 2001. 156 с.
27. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 268 с.
28. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент. Київ : Наук. думка, 2013. 375 с.
29. Шутенко Л. М. Основи комерційної діяльності : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2007. 379 с.

III. Наукові статті

30. Буряк А. В., Дем'яненко І. В. Фінансування планування в системі управління розвитком підприємства. *Науковий вісник НУБіП України*. 2015. № 200, ч. 3. С. 155–160.
31. Великий Ю. М., Чвартацька О. В. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.1
32. Герасименко С. Г. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та український досвід. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 45–56. URL: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/445>
33. Гриньова В. М. Фінансове планування на сучасному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» ВТЕІ КНТЕУ*. Вінниця, 2021. 205 с.
34. Еннан І. П. Інституційне середовище розвитку кластерів та індустріальних парків як інструмент планування стійкості. *Наука та інновації*. 2025. Т. 21, № 4. URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/849>
35. Єрмоленко О. А., Григоренко К. О. Фінансове планування в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 230–232.
36. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320.
37. Каламбет С. В., Павлова Ю. О. Сутнісна характеристика фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. № 11. С. 22–24. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2015/7.pdf

38. Ковальчук Н. О., Михайлюк А. В. Фінансове планування в компанії. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 23–27.
39. Кравченко О. О. Генезис теорій фінансового планування і прогнозування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 56–60.
40. Маценко В. М. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку аграрних підприємств України. *Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами поставок*. 2025. № 32. URL: <https://www.smart-scm.org/uk/journal-32-2025/>
41. Равенков А. Фінансове планування на підприємстві. *Проблеми теорії та практики управління*. 2013. № 4. С. 72–78.
42. Савіна С. С. Формування системи фінансового планування підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 531–537. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-18-74
43. Ситник Г. В. Структурно-логічна послідовність фінансового планування на основі процесно-орієнтованого підходу. *Фінанси України*. 2014. № 8. С. 112–124.
44. Телишевська Л. І., Андрущенко Н. П., Сергеев С. С. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 2. С. 71–77.
45. Тешева Л. В., Хохлов М. П., Петрова І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 314–320.
46. Хрипко І. С., Азаренкова Г. М. Фінансове планування як основний елемент управління фінансовою діяльністю банку. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 5. С. 324–328.
47. Agricultural education in times of war: Strategic visions and post-war reconstruction / N. Trusova et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, Is. 2. URL: <https://www.businessperspectives.org>
48. Creating innovative design labs for the public sector / D. Dzvinchuk et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, Is. 2. pp. 320–332. DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.26
49. Multilevel Strategic Planning for Sustainable Development in Public Administration / A. Mykhailov et al. *International Journal of Technology*. 2025. Vol. 16, Is. 3. URL: <https://ijtech.eng.ui.ac.id/article/view/7595>
50. Strategic Spatial Planning Under Pressure in Ukraine / O. Dymitrova et al. *Land Use Policy*. 2025. URL: <https://discovery.researcher.life/article/strategic-spatial-planning-under-pressure-in-ukraine>

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення практичних занять

з дисципліни «Планування (галузеве)»

*(для здобувачів спеціальностей ДЗ «Менеджмент»
освітнього рівня «бакалавр»)*

(Електронне видання)

Укладачі:

Чорна Ольга Юріївна

Редактор

Техн. редактор

Оригінал-макет

О.Ю. Чорна

О.Ю. Чорна

Підписано до друку _____

Формат 60x84¹/₁₆. Папір типограф. Гарнітура Times.

Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. Облік. вид. арк. ____.

Тираж ____ екз. Вид. № _____. Замов. № _____. Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17

Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42

e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com