

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки та управління виробничим і
комерційним бізнесом**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до практичних занять і самостійної роботи
з дисципліни**

«УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ»

Частина 2

Харків – 2017

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 15 квітня 2017 р., протокол № 10.

Рекомендуються для студентів спеціальностей «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» освітньої програми «Підприємництво» та «Економіка» освітньої програми «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Укладачі:

доценти О. М. Полякова,
А. В. Толстова

Рецензент

проф. О. Г. Кірдіна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять і самостійної роботи
з дисципліни

«УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ»

Частина 2

Відповідальний за випуск Толстова А. В.

Редактор Решетилова В. В.

Підписано до друку 25.05.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного
транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Зміст

Тема 7. Методи управління витратами підприємства.....	4
Тема 8. Управління витратами за центрами відповідальності.....	9
Тема 9. Бюджетування.....	18
Тема 10. Ціноутворення.....	32
Тема 11. Стратегічне управління витратами.....	44
Тема 12. Розробка комплексу заходів, спрямованих на зниження і контроль витрат, підвищення рентабельності продукції.....	49
Тема 13. Непрямі методи управління витратами.....	55
Список літератури.....	60

Тема 7. Методи управління витратами підприємства

План семінарського заняття

7.1 Характеристика методів управління витратами підприємства.

7.2 Умови та чинники, що визначають вибір методів управління витратами на підприємстві.

Питання для обговорення

1 Охарактеризуйте метод управління витратами за повними витратами (абсорпшн-костинг).

2 Назвіть переваги та недоліки методу управління за змінними витратами (директ-костинг).

3 В чому полягає сутність методу «стандарт-кост»?

4 З якою метою проводиться CVP-аналіз?

5 Розкрийте сутність методу ABC.

6 В чому полягає метод управління витратами «таргет-костинг»?

7 Які переваги і недоліки має кайзен-костинг? Назвіть особливості управління витратами за цим методом.

8 В чому полягає сутність бенчмаркінгу витрат?

9 У яких випадках (в яких умовах) використовується метод «кост-кілінг»?

10 В чому полягає LCC-аналіз?

11 Проаналізуйте метод управління ланцюжком споживчої вартості (метод VCC).

12 Які умови та чинники визначають вибір методів управління витратами на підприємстві?

Практичні завдання

Завдання 1

У зв'язку з посиленням конкуренції та необхідністю знижувати ціни підприємство вирішило застосувати метод ABC. Для цього визначено накладні витрати, розподілено за видами діяльності та визначено фактори їх утворення (таблиця 7.1).

Визначити повні витрати та ціну реалізації кожного виду продукції традиційним методом та методом калькулювання за видами діяльності. Зробити висновок.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані для вирішення завдання

Вид діяльності	Сума витрат, тис. грн	Розподіл витрат, %		
		1	2	3
Експлуатація машин і обладнання	2780	40	15	45
Матеріально-технічне забезпечення	590	47	6	47
Організаційні виграти	1040	42	18	40
Разом	4410	X	X	X

Завдання 2

Назвіть переваги і недоліки методів управління витратами (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2 – Переваги і недоліки методів управління витратами

Метод	Переваги	Недоліки
Директ-костинг		
Кайзен-костинг		
Абсорпшн-костинг		
Стандарт-кост		
Метод ABC		
Таргет-костинг		
Бенчмаркінг витрат		
СVP-аналіз		
Кост-кілінг		
LCC-аналіз		
Метод VCC		

Завдання 3

Здійсніть порівняльну характеристику калькулювання витрат методами «absorption costing» та «direct costing» (таблиця 7.3).

Таблиця 7.3 – Вихідні дані

Класифікаційні ознаки	Absorption costing	Direct costing
Яка базова класифікація витрат?		
Як розраховується собівартість?		
Як впливає метод розподілу непрямих витрат на собівартість?		
Як обліковуються запаси готової продукції на складі?		
Яка мета використання методу?		
За яких умов метод є ефективним?		

Завдання 4

Підприємство випускає побутові холодильники трьох моделей. Накладні витрати розподіляються пропорційно до прямих витрат праці. Ціни розраховуються за методом "витрати плюс" шляхом додавання до повних витрат 20 % націнки. Загальна сума накладних витрат складає 7410 тис. грн за рік. Оплата праці – 10 грн за годину праці. Плановий обсяг виробництва та прямі витрати передбачені у таких розмірах (таблиця 7.4). У зв'язку з посиленням конкуренції та необхідністю знижувати ціни підприємство вирішило застосувати метод ABC. Для цього було детально вивчено накладні витрати, розподілено за видами діяльності та визначено фактори їх утворення (таблиця 7.5).

Таблиця 7.4 – Планові показники діяльності підприємства

Показник	Модель холодильника		
	А	Б	В
Бюджетний обсяг виробництва і реалізації холодильників, од.	30000	2000	20000
Прямі витрати матеріалів на один виріб, грн	35	3,50	205
Прямі витрати праці, год	10	2	2

Таблиця 7.5 – Дані про діяльність підприємства

Вид діяльності	Сума витрат, тис. грн	Розподіл витрат, %		
		А	Б	В
Експлуатація машин і обладнання	3780	35	20	45
Матеріально-технічне забезпечення	1590	40	12	48
Організаційні витрати	2040	42	22	36
Разом	7410	X	X	X

Визначити повні витрати та ціну реалізації окремих моделей холодильників: традиційним методом; методом калькулювання за видами діяльності. Зробити пропозиції керівництву з урахуванням результатів виконаних розрахунків.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Суть цього методу полягає в тому, що на підставі відомої (чи заданої) ціни реалізації виробу на ринку і бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість, на досягнення якої надалі спрямовуються зусилля всіх служб підприємства:

- а) директ-костинг;
- б) LCC-аналіз;
- в) таргет-костинг;
- г) метод ABC.

2 За цим методом витрати на виробництво продукції визначаються на основі витрат на відповідні процеси та операції:

- а) метод VCC;
- б) CVP-аналіз;
- в) метод ABC;
- г) директ-костинг.

3 Суть цього методу полягає в тому, що планові витрати визначаються за кожною стадією життєвого циклу продукту - розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість і спад - без поділу на стадії або з поділом за ними:

- а) директ-костинг;
- б) LCC-аналіз;
- в) таргет-костинг;
- г) метод ABC.

4 Розкрийте недоліки методу директ-костинг:

- а) багато видів витрат не можуть бути однозначно віднесені до категорії змінних чи постійних;
- б) необхідна мотивація працівників і підтримуюча залученість персоналу до діяльності організації, корпоративна культура;
- в) потребує значних змін у системі бухгалтерського обліку й удосконалення систем інформаційної підтримки.

5 Який метод управління витратами передбачає не досягнення певної величини витрат, а постійне, всеохоплююче їх зменшення:

- а) стандарт-кост;
- б) кост-кіллінг;
- в) кайзен-костинг;
- г) метод ABC.

6 Назвіть переваги таргет-костингу:

- а) контроль витрат ще на стадії розробки продукції;
- б) постійне зменшення витрат;
- в) визначення критичного обсягу виробництва;
- г) забезпечення взаємозв'язку одержуваної інформації з процесом формування витрат.

7 Назвіть переваги методу ABC:

- а) контроль витрат ще на стадії розробки продукції;
- б) постійне зменшення витрат;
- в) визначення критичного обсягу виробництва;
- г) забезпечення взаємозв'язку одержуваної інформації з процесом формування витрат.

8 Як називається спосіб оцінки стратегій і цілей роботи підприємства в порівнянні з успішними організаціями?

- а) бенчмаркінг;
- б) аналіз системи «витрати – випуск – прибуток»;
- в) маркетинговий аналіз.

9 Який недолік має метод управління витратами за етапами життєвого циклу продукції (LCC-аналіз)?

- а) потребує значних змін у системі бухгалтерського обліку інформації;
- б) жорсткість методу;
- в) відсутність періодизації фінансових результатів;
- г) необхідність розподілу витрат на змінні та постійні, що не завжди є можливим.

Теми рефератів

1 Організація управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2 Функціональний механізм системи управління витратами.

3 Характеристика складових елементів системи управління витратами на підприємстві.

4 Основні завдання функціональних служб з питань управління витратами.

5 Витрати по стадіям життєвого циклу продукту. Поетапний (постадійний) склад витрат.

Тема 8. Управління витратами по центрам відповідальності

План семінарського заняття

8.1 Поняття центру відповідальності.

8.2 Планування нормованих витрат.

8.3 Планування ненормованих витрат.

Питання для обговорення

- 1 З чим пов'язана поява концепції центрів відповідальності?
- 2 Що таке центр відповідальності?
- 3 Розкрийте переваги управління витратами за допомогою системи центрів відповідальності.
- 4 Назвіть вимоги до формування центрів відповідальності.
- 5 Охарактеризуйте центри витрат.
- 6 Наведіть приклади центрів доходів.
- 7 Якими показниками оцінюється ефективність діяльності центрів прибутку?
- 8 Охарактеризуйте центр інвестицій.
- 9 Що таке гнучкий бюджет?
- 10 Як здійснюється планування ненормованих витрат?

Практичні завдання

Приклад 1

На підставі наведених нижче даних (таблиця 8.1) необхідно:

- 1) розрахувати для кожного підрозділу прибутковість капіталу;
- 2) визначити, який підрозділ має кращі результати діяльності;
- 3) розрахувати залишкову прибуток для кожного підрозділу і на підставі цього показника оцінити їх діяльність.

Таблиця 8.1 – Вихідні дані

Показник	Центри інвестицій		
	А	В	С
Інвестований капітал, тис. грн	4200	800	600
Дохід від продажів, тис. грн	16800	400	600
Прибуток, тис. грн	672	504	360
Вартість капіталу, %	10	10	10

Розв'язання

1 Визначаємо прибутковість капіталу

$$A: 672/4200 \times 100 = 16\%;$$

$$B: 504 / 2800 \times 100 = 18\%;$$

$$C: 360 / 3600 \times 100 = 10\%.$$

2 Залишковий прибуток складе

$$A: 672 - (4200 \times 0,1) = 252 \text{ тис. грн};$$

$$B: 504 - (2800 \times 0,1) = 224 \text{ тис. грн};$$

$$C: 360 - (3600 \times 0,1) = 0 \text{ тис. грн}.$$

3 Виходячи з прибутковості капіталу, найкращі результати має підрозділ В. Проте підрозділ А забезпечує більший ніж інші підрозділи залишковий прибуток.

Завдання 1

Визначити, до якого типу центрів відповідальності – основного чи функціонального – належать наведені підрозділи та служби.

1) бригадир будівельно-монтажної колони контролює виконання членами бригади поставлених завдань;

2) керівник маркетингової служби контролює роботу складського господарства, торгових агентів та мережі фірмових магазинів та кіосків;

3) відділ кадрів веде облік наявності та складу штатних та позаштатних працівників підприємства, а також розміру їх заробітної плати;

4) кіоскер відповідає за збереження довірених йому товарів, за своєчасність здачі готівки до основної каси підприємства;

5) служба АСУ забезпечує контроль за справністю автоматизованих технологічних ліній в цілому по підприємству та забезпечує їх ремонт і технічне обслуговування;

6) майстер механоскладального цеху відповідає за витрати цеху, збереження деталей, напівфабрикатів, якість готової продукції.

Завдання 2

На рисунку. 8.1 наведено організаційну структуру ЗАТ «Палітра», метою діяльності якого є виконання поліграфічних послуг. Дати характеристику підрозділів (центрів відповідальності) підприємства за наведеною формою (таблиця 8.2).

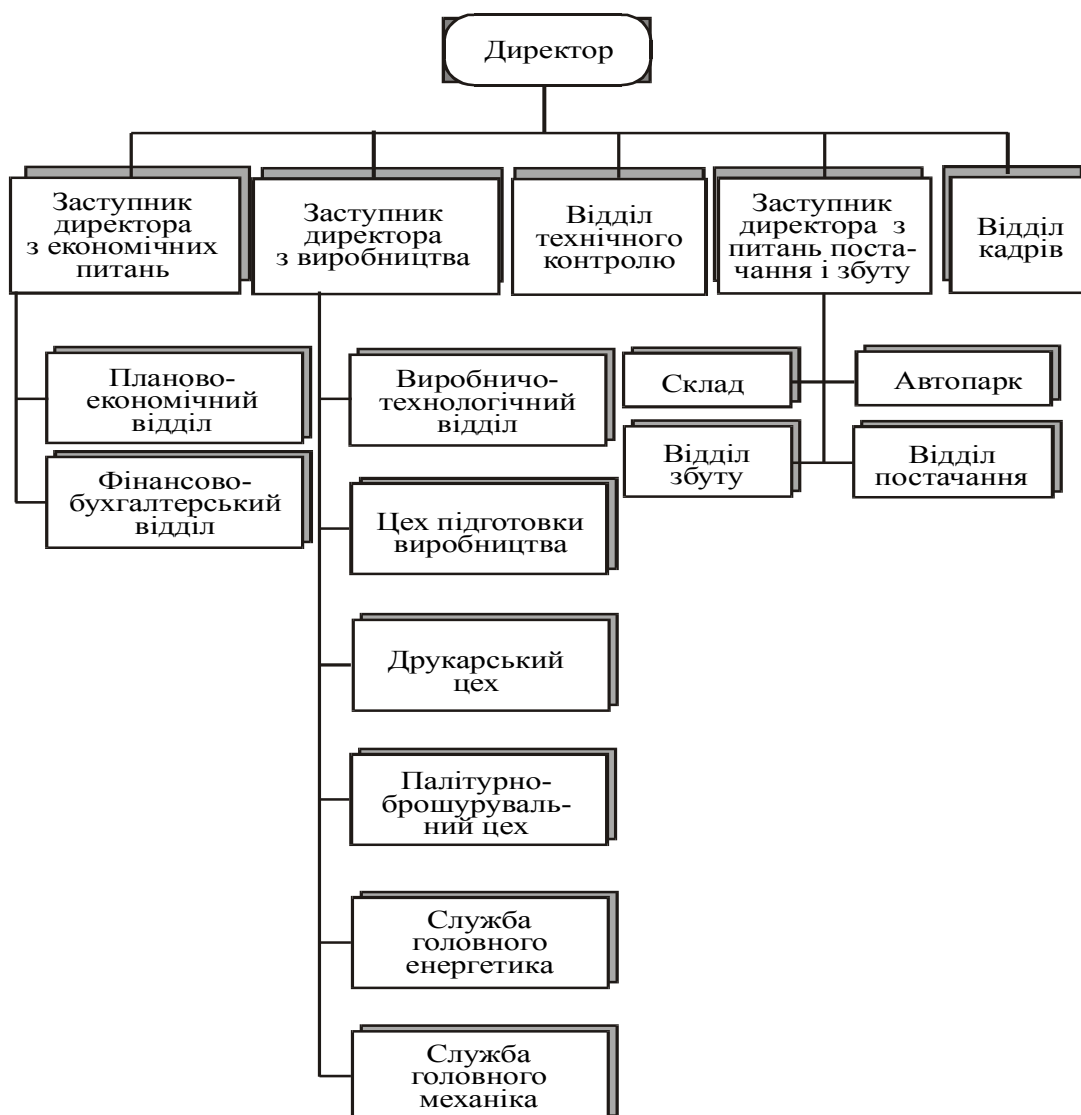


Рисунок 8.1 – Організаційна структура ЗАТ «Палітра»

Таблиця 8.2 – Центри відповідальності

Назва центру	Сфера відповідальності	Тип центру	Звітні показники

Завдання 3

За допомогою порівняльної таблиці дати визначення поняттям: „центр витрат”, „місце витрат”, „центр відповідальності”, для чого проставити знак „+” або „-” у відповідних графах (таблиця 8.3).

Таблиця 8.3 – Вихідні дані

Показник	Центр витрат	Місце витрат	Центр відповідальності
1	2	3	4
Охоплює декілька місць витрат			
Завжди передбачає необхідність обліку не тільки витрат, але й обсягу виробництва			
Первинні виробничі й обслуговуючі одиниці, що відрізняються однаковими функціями і виробничими операціями, організацією праці та спрямованістю витрат			
Структурний підрозділ підприємства, елемент системи внутрішньогосподарського розрахунку			
Відповідальність за витрати, закріплені персонально за керівником підрозділу			
Виділяються з метою більшої деталізації витрат і підвищення точності калькулювання			
Класифікуються за відношенням до процесу виробництва			
Класифікуються на центри витрат, прибутку та інвестицій			

Завдання 4

ТОВ "Консоль" виготовляє продукцію у трьох основних цехах. Окрім того, воно має два відділи загального призначення: постачання та конструкторський. За звітний період загальновиробничі витрати підприємства у розрізі окремих підрозділів наведені в таблиці 8.4.

Таблиця 8.4 – Вихідні дані для вирішення завдання

Показник діяльності та витрат	Основні центри витрат			Відділ постачання	Конструкторський відділ	Разом
	№ 1	№2	№3			
Площа приміщень, м ²	800	1100	1000	450	650	4000
Об'єм приміщень, м ³	7200	10000	9000	3600	5200	35000
Витрати на електроенергію, грн	250	200	150	75	125	800
Непряма оплата праці, грн	700	700	750	1600	3200	6950
Складські та транспортні витрати, грн	125	75	100	225	375	900
Орендна плата, грн						1800
Витрати на опалення приміщень, грн						350
Прямі витрати праці, люд.-год	660	850	990	-	-	2500

Орендна плата відноситься на центри витрат пропорційно площі приміщень, витрати на опалення приміщень - пропорційно їх об'єму (кубатурі). Витрати відділів постачання та конструкторського поділяються на центри витрат за виробами пропорційно прямим витратам праці у цих центрах.

Необхідно визначити коефіцієнти розподілу виробничих накладних витрат для кожного центру витрат за виробами, для чого спочатку розподілити витрати відділів постачання та конструкторського з їх віднесенням на основні центри витрат.

Завдання 5

Дати характеристику центрів відповідальності підприємства за наведеною формою (таблиця 8.5).

Таблиця 8.5 – Центри відповідальності

Назва центру	Тип центру	Сфера відповідальності	Звітні показники
1	2	3	4
Комерційний директор			
Фінансовий директор			
Виробничий директор			
Цех основного виробництва			
Цех допоміжного виробництва			
Виробнича дільниця			
Бригада			
Робоче місце			

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Система управління за центрами відповідальності передбачає:

- а) складання бюджету для кожного підрозділу;
- б) регулярне складання звітів про виконання бюджетів;
- в) аналіз та оцінку діяльності кожного центру відповідальності;
- г) усе з наведеного.

2 До переваг децентралізації управління належать:

- а) підвищення кваліфікаційного рівня управління за рахунок спеціалізації менеджерів;
- б) можливості кваліфікаційного зростання менеджерів;
- в) підвищення оперативності прийняття поточних рішень на всіх рівнях управління;
- г) усе з наведеного.

3 Недоліком децентралізації управління можна вважати:

- а) ускладнення процесу координації діяльності підрозділів;
- б) відсутність можливості кваліфікаційного зростання менеджерів;
- в) можливість звільнити вище керівництво від вирішення оперативних питань;
- г) немає правильної відповіді.

4 Підрозділ, керівник якого несе особисту відповідальність за доходи, витрати і використання прибутку, називають центром:

- а) доходів;
- б) прибутку;
- в) витрат;
- г) інвестицій.

5 Який з наведених підрозділів може бути визначений як центр доходу:

- а) дочірнє підприємство на самостійному балансі;
- б) регіональне представництво підприємства;
- в) магазин фірмової торгівлі виробничого підприємства;
- г) виробничий підрозділ.

6 Який з наведених підрозділів може бути визначений як центр інвестицій:

- а) дочірнє підприємство на самостійному балансі;
- б) регіональне представництво підприємства;
- в) магазин фірмової торгівлі виробничого підприємства;
- г) виробничий підрозділ.

7 Який з наведених підрозділів може бути визначений як центр прибутку:

- а) дочірнє підприємство на самостійному балансі;
- б) регіональне представництво підприємства;
- в) магазин фірмової торгівлі виробничого підприємства;
- г) виробничий підрозділ.

8 Який з наведених підрозділів може бути визначений як центр витрат:

- а) дочірнє підприємство на самостійному балансі;
- б) регіональне представництво підприємства;
- в) магазин фірмової торгівлі виробничого підприємства;
- г) виробничий підрозділ.

9 Які нефінансові показники використовуються для оцінки діяльності центрів відповідальності?

- а) обсяг реалізації продукції;
- б) плинність кадрів;
- в) величина прибутку;
- г) матеріальні витрати.

10 Фінансовими показниками діяльності центрів відповідальності є:

- а) плинність кадрів;
- б) кількість отриманих замовлень;
- в) величина прибутку;
- г) кількість нових клієнтів;
- д) використання робочого часу.

Теми рефератів

1 Групування центрів витрат. Класифікація центрів відповідальності.

2 Центри відповідальності та їх ключові показники.

3 Формування центрів витрат, відповідальності та рентабельності на підприємстві.

4 Центри відповідальності як об'єкт контролінгу.

5 Центри відповідальності: поняття та підходи до визначення суб'єктів відповідальності.

Тема 9. Бюджетування

План семінарського заняття

9.1 Зв'язок між системами управління витратами і бюджетного управління.

9.2 Складання основного бюджету.

9.3 Управління бюджетуванням.

Питання для обговорення

1 Що розуміють під бюджетуванням?

2 Розкрийте принципи бюджетування.

3 Охарактеризуйте суть бюджетного планування, його мету та завдання.

4 Наведіть послідовність складання бюджетів виробничого підприємства.

5 У чому полягає методика складання окремих операційних бюджетів: продажу; виробництва; прямих витрат праці; витрачання матеріалів; придбання матеріалів?

6 Дайте визначення гнучких бюджетів, мету їх складання і порядок використання.

7 Розкрийте методику аналізу відхилень фактичних даних від бюджетних.

8 Поясніть порядок розробки кошторису витрат.

9 Опишіть порядок складання плану витрат підрозділу підприємства.

Практичні завдання

Приклад 1

Необхідно скласти бюджет виробництва на 2017 р. для підприємства, яке займається виготовленням лакофарбових виробів. Згідно зі складеним планом продажу, в наступному році підприємство має продати:

- фарби - 100 000 од. (банок) по ціні 50 євро за кожна;
- лаку - 80 000 од. (банок) по ціні 35 євро за кожна.

В середньому витрати одиниць сировини на одиницю продукції відображено у таблиці 9.1.

Таблиця 9.1 – Витрати одиниць сировини на одиницю продукції

Найменування	Компонент	Компонент	Компонент
	А	В	С
Фарба, од. сировини	3	2	-
Лак, од. сировини	-	1	4
Вартість сировини (за од. компонента), євро	2,0	5,0	1,0

Станом на 31.12.2016 р. залишок фарби на складі готової продукції становить 15000 од., лаку - 8000 од. При цьому, згідно з політикою підприємства, мінімальний залишок продукції, який завжди повинен залишатися на складі, становить для фарби 10000 од., для лаку - 7000 од.

Залишок сировини станом на 31.12.16 видно, од. сировини, з таблиці 9.2.

Таблиця 9.2 – Залишок сировини, од. сировини

Компонент А	Компонент В	Компонент С
10000	20000	30000

Середня вартість години роботи співробітників виробництва становить 4 євро, а скільки йде на виготовлення одиниці продукції, видно з таблиці 9.3.

Таблиця 9.3 – Залишок сировини, од. сировини

Показник	Фарба	Лак
Кількість годин на виготовлення одиниці продукції	5	4

Складання бюджету

В даному випадку складання бюджету можна розділити на чотири етапи:

- прогноз доходів від продажу;
- виробничий бюджет;
- бюджет закупівлі сировини;
- бюджет витрат на робочу силу.

1 Прогноз доходів від продажу на 2017 р.:
 фарба: 100 000 одиниць × 50 євро = 5 000 000 євро;
 лак: 80 000 одиниць × 35 євро = 2 800 000 євро.
 Разом 7 800 000 євро.

2 Виробничий бюджет, одиниць продукції, наведений в таблиці 9.4.

Таблиця 9.4 – Виробничий бюджет, од. продукції

Показники	Фарба	Лак
Продаж	100000	80000
залишок на складі на 31.12.16 р.	-15000	-8000
Мінімальний залишок на складі	10000	7000
Необхідно виготовити у 2017 р.	95000	79000

3 Бюджет із закупівлі сировини:

а) прогнозована витрата сировини, од. сировини, визначена в таблиці 9.5.

Таблиця 9.5 – Прогнозована витрата сировини

Показники	Компонент А	Компонент В	Компонент С
Фарба	3×95000 = 285000	2×95000 = 190000	-
Лак	-	1×79000 = 79000	4×79000 = 316000
Разом витрата сировини у 2017 р.	285000	269000	316000

б) прогнозовані витрати на закупівлю компонентів розраховані в таблиці 9.6.

Таблиця 9.6 – Прогнозовані витрати на закупівлю компонентів

Показники	Компонент А	Компонент В	Компонент С
Використання, од. сировини	285000	269000	316000
Залишок на складі 31.12.2016, од. сировини	-10000	-20000	-30000
Необхідно докупити, од. сировини	275000	249000	286000
Вартість закупівлі сировини, євро	550000	1245000	286000

Разом за всі компоненти: 2081000 євро.

4 Бюджет витрат на робочу силу, євро, наведений в таблиці 9.7.

Таблиця 9.7 – Бюджет витрат на робочу силу, євро

Вид продукції	Необхідно виготовити у 2017 р. од. продукції	Кількість годин, що витрачаються на виробництво	Вартість трудових ресурсів, євро
Фарба	95000	475000	1900000
Лак	79000	316000	1264000
Планована вартість трудових ресурсів			3164000

Припускаючи, що надходження грошей відбувається в момент купівлі, планований грошовий потік від продажу за мінусом витрат виробництва становить

$7\,800\,000$ (п.1) - $2\,018\,000$ (п.3б) - $3\,164\,000$ (п.4) = $2\,618\,000$ євро.

При складанні бюджету для існуючого обсягу діяльності спочатку знаходиться сума доходів / витрат, які за планом повинні виникнути при існуючому обсязі діяльності, далі ця сума порівнюється з реальною сумою.

Припустимо, що продаж фарби складає $120\,000$ од. і лаку - $80\,000$ од. Тоді реальний дохід від реалізації в даному випадку необхідно порівнювати не з запланованим доходом в $7,8$ млн євро, а з прогнозованим для даного рівня продажу - $8,8$ млн євро ($120\,000$ одиниць \times 50 євро + $80\,000$ одиниць \times 35 євро).

Приклад 2

Підприємство, що виготовляє валізи, склало свій бюджет, виходячи з очікуваного обсягу реалізації $9\,000$ од. Фактично було реалізовано $7\,000$ од. (таблиця 9.8).

Таблиця 9.8 – Звіт про виконання бюджету підприємства

Показник	Статичний бюджет	Фактично	Відхилення
Обсяг виробництва, од.	9000	7000	-2000
Дохід від продажу, тис. грн	558,0	434,0	- 124,0
Змінні витрати:	393,4	316,54	- 75,86
- виробничі, тис. грн	378,0	302,54	- 75,46
- на збут, тис. грн	14,4	14,0	-0,4
Маржинальний дохід, тис. грн	165,6	117,46	- 48,14
Постійні витрати:	140,0	140,6	+0,6
- виробничі, тис. грн	74,0	74,6	+0,6
- на збут, тис. грн	66,0	66,0	-
Операційний прибуток (збиток), тис. грн	25,6	- 23,14	- 48,74

При визначенні відхилення за показниками діяльності підприємства фактичні витрати та доходи, що пов'язані з реалізацією 7000 од., зіставлені з бюджетними витратами і доходами, які очікувалися при реалізації 9000 валіз. Тому, як сприятливе відхилення змінних виробничих витрат у сумі 75,46 тис. грн, так і несприятливе - падіння фінансового результату діяльності підприємства на 48,74 тис. грн є необґрунтованими.

Для забезпечення ефективного контролю за допомогою звіту про виконання бюджету слід зіставити фактичні результати з бюджетом, скоригованим з урахуванням фактичного обсягу діяльності. Такий бюджет називають гнучким або динамічним бюджетом. Такий бюджет необхідний, перш за все, для аналізу тих витрат, які є змінними, або включають постійну та змінну складові.

Гнучкий бюджет – це бюджет, складений на основі бюджетних витрат і доходів для фактичного обсягу діяльності або для кількох релевантних рівнів передбачуваної діяльності. Він складається виходячи із залежності

$$C_{\text{п}} = C_{\text{пост}} + Q \times C_{\text{зм.од}} , \quad (9.1)$$

де $C_{\text{п}}$ - загальна сума витрат, грн;

$C_{\text{пост}}$ - постійні витрати, грн;

Q - фактичний обсяг виробництва, од.;

$C_{\text{зм.од}}$ - змінні бюджетні витрати на одиницю діяльності, грн.

Приклад 3

За даними прикладу 2 необхідно розрахувати показники гнучкого бюджету за фактичними обсягами діяльності 7000, 8000 та 9000 од. (таблиця 9.8), а також відхилення показників гнучкого бюджету від фактичних показників діяльності підприємства за умови фактичного випуску продукції 7000 од. (таблиця 9.9).

Таблиця 9.9 – Звіт про використання бюджету витрат підприємства

Обсяг виробництва	Гнучкий бюджет	Фактично	Відхилення
Обсяг виробництва, од.	7 000	7 000	-
Дохід від продажу, тис. грн	434,0	434,0	-
Змінні витрати:	305,2	316,54	+11,34
- виробничі, тис. грн	294,0	302,54	+8,54
- на збут, тис. грн	11,2	14,0	+2,8
Маржинальний дохід, тис. грн	128,8	117,46	-11,34
Постійні витрати:	140,0	140,6	+ 0,6
- виробничі, тис. грн	74,0	74,6	+0,6
- на збут, тис. грн	66,0	66,0	-
Операційний прибуток (збиток), тис. грн	- 11,2	- 23,14	-11,94

За таких умов зростання змінних та постійних витрат діяльності підприємства склало відповідно 11,34 та 0,6 тис. грн, що призвело до падіння фінансового результату на 11,94 тис. грн. Це падіння значно нижче, ніж в попередньому прикладі. Однак, за умови фактичного випуску продукції 7000 од. діяльність підприємства залишається збитковою. Тому в першу чергу необхідно звернути увагу на збільшення обсягу діяльності (реалізації), а вже потім - на зниження витрат підприємства.

Завдання 1

Бюджет продажу ТОВ "Мрія" за шість місяців 2016 р. наведений в таблиці 9.10.

Таблиця 9.10 – Бюджет продажу, од.

Місяць	Обсяг продажу, од.
Січень	9000
Лютий	15500
Березень	24000
Квітень	15000
Травень	11500
Червень	12000

Запаси готової продукції плануються в розмірі – 30 % обсягу продажу наступного періоду. На 1 січня 2016 р. на складі знаходилося 1500 од. готової продукції. Для виробництва одиниці готової продукції необхідно 10 кг сировини, запас якої підтримується в обсязі 20 % виробничої потреби в наступному місяці.

Необхідно скласти бюджет закупівлі сировини та бюджет виробництва на перший квартал 2016 р.

Завдання 2

Приватна лікарня, обсяг діяльності якої вимірюється кількістю пацієнтів, здійснила аналіз процедур свого бюджетного контролю, звернувши особливу увагу на накладні витрати.

На поточний рік бюджет розрахований на 6000 пацієнтів. За перше півріччя лікування пройшли 2700 осіб. Є впевненість, що до кінця року бюджетний обсяг діяльності буде досягнуто.

Фактичні змінні витрати за перше півріччя склали 148500 грн.

Бухгалтер впевнений, що змінні витрати залишаться на тому ж рівні в другому півріччі.

Постійні накладні витрати, передбачені бюджетом на весь рік, складають 372000 грн.

Необхідно:

1) підготувати бюджет накладних витрат у цілому на друге півріччя. Визначити суму накладних витрат із розрахунку на одного пацієнта;

2) зробити аналіз стану бюджетного контролю, якщо в другому півріччі лікарня фактично прийняла 3800 пацієнтів, сума змінних накладних витрат склала 203300 грн, а постійних - 190000 грн;

3) указати на всі обмеження, які треба врахувати при оцінці результатів діяльності, та дати рекомендації керівництву лікарні з питань організації контролю витрат.

Завдання 3

Підприємство спеціалізується на виробництві вітражного скла. При плануванні витрат використовується система "стандарт-кост". Нормативні та фактичні витрати на виробництво одного вітражного скла моделі ВС-003 за березень наведено в таблиці 9.11.

Таблиця 9.11 – Вихідні дані для проведення контролю за виконанням бюджету, грн

Показник	Нормативні витрати	Фактичні витрати
Змінні витрати:		
- прямі матеріальні	1 240	1 560
- прямі витрати праці	5 760	7 350
- комунальні послуги	1 440	1 680
- ремонт та техобслуговування	2 880	3 570
Постійні витрати:		
- амортизація обладнання	1 300	1 300
- витрати на оренду приміщення	1 640	1 640
- інші	852	930

За умов нормальної потужності працює шість операторів по 160 год кожний (за місяць). Визначити відхилення витрат праці та загальновиробничих. Скласти звіт про виконання плану за березень.

Завдання 4

Підприємство готується до складання бюджету на наступний рік, виходячи з даних, наведених у таблиці 9.12.

Незавершеного виробництва немає. Основна заробітна плата - 2,00 грн за годину.

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно відпрацьованому часу. Для досягнення очікуваного обсягу виробництва необхідні такі витрати загального характеру: змінні

загальновиробничі - 154 000 грн, постійні загальновиробничі - 57 000 грн, адміністративні - 39 000 грн, збутові - 38 200 грн. Залишки матеріалів наведені в таблиці 9.13.

Таблиця 9.12 – Вихідні дані для складання бюджетів

Показник	Вид продукції	
	А	Б
1	2	3
Розрахунковий обсяг продажу, од.	6000	2000
Ціна за одиницю продукції, грн	205,4	264,0
Запаси готової продукції:		
- на початок року, од.	150	100
на початок року, грн	8670	5810
на кінець року, од.	100	50
Норми витрат матеріалів на одиницю продукції, кг		
- матеріал МА 2085	15	15
- матеріал МА 2045	7	9
Норми витрат праці на одиницю продукції, люд. год.	18	22

Таблиця 9.13 – Вихідні дані щодо матеріальних витрат

Показник	Матеріал	
	МА 2085	МА 2045
На початок періоду, кг	3 500	5 400
На кінець періоду, кг	7 000	3 000
Нормативна вартість, грн/кг	1,90	2,40

На підставі наведених даних необхідно скласти: бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет витрачання основних матеріалів, бюджет придбання основних матеріалів, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет собівартості виготовленої продукції, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджетний звіт про прибутки та збитки.

Завдання 5

Бюджет продажу підприємства містить такі дані, од.: квітень – 1600, травень – 1200, червень – 1400, липень - 1000. На 1 квітня запас готової продукції складав 300 од. Необхідний запас продукції на кінець кожного місяця дорівнює 30 % обсягу продажу, очікуваного у наступному місяці. Виготовлення одиниці продукції вимагає 6 год роботи працівника.

Нижче наведені змінні виробничі накладні витрати із розрахунку на 1 год роботи, грн: непрямі матеріали 0,40; непряма зарплата 1,20; додаткові виплати 1,80; нарахування на зарплату 0,60; інші 1,00.

Постійні річні витрати у сумі 357 тис. грн розподіляються рівномірно на кожен місяць.

Необхідно скласти (див. таблицю 9.14):

- 1) бюджети виробництва на квітень, травень і червень;
- 2) бюджет витрат праці працівників на три місяці;
- 3) бюджет виробничих накладних витрат на три місяці.

Таблиця 9.14 – Вихідні дані

Показник	Квітень	Травень	Червень
<i>Бюджет виробництва на 2 квартал, од.</i>			
Обсяг продажу			
Запас готової продукції на кінець періоду			
Запас готової продукції на початок періоду			
Обсяг виробництва			
<i>Бюджет витрат праці на виробництво на 2 квартал</i>			
Обсяг виробництва, од.			
Витрати праці на одиницю, год			
Загальні витрати праці, год			
<i>Бюджет виробничих накладних витрат, грн</i>			
Непрямі матеріали			
Непряма зарплата			
Додаткові виплати			
Нарахування на зарплату			
Інші непрямі витрати			
Постійні витрати			
Всього витрат			

Завдання 6

Підприємство виготовляє один вид продукції, який потребує матеріальних витрат у сумі 0,8 грн за одиницю.

Політика підприємства передбачає, що запас готової продукції має становити 20 % продажу наступного місяця, а запас основних матеріалів – 30 % виробничих потреб у наступному місяці.

В таблиці 9.15 наведено частково заповнені бюджети закупівлі основних матеріалів і виробництва на другий квартал.

Необхідно заповнити пропущені дані.

Таблиця 9.15– Бюджет закупівлі основних матеріалів

Показники	Квітень	Травень	Червень	Разом
1	2	3	4	5
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?
Запас на кінець періоду	?	?	?	?
Проміжний підсумок	43584	48192	47968	?
Запас на початок періоду	(9792)	(10944)	(11712)	?
Необхідний обсяг закупівлі	33792	37248	36256	?
Бюджет виробництва				
Бюджетний обсяг продажу	?	?	?	?
Запас на кінець періоду	?	?	?	?
Запас на початок періоду	(6400)	(7040)	(8320)	?
Бюджетний обсяг виробництва	?	?	?	?

Завдання 7

Зведений бюджет підприємства містить такі дані: обсяг продажу 40 000 од. за ціною 20 грн за одиницю; змінні витрати - 10 грн на одиницю; постійні витрати - 150 000 грн.

Фактично було реалізовано 45 000 од. за ціною 25 грн, змінні витрати становили 765 000 грн, а постійні - 152 000 грн.

Необхідно скласти звіт про виконання бюджету з використанням гнучкого бюджету. Розрахунок оформити у вигляді таблиці 9.16.

Таблиця 9.16 – Звіт про виконання бюджету підприємства

Показник	Статичний бюджет		Фактичні результати	Гнучкий бюджет	Відхилення	
	На одиницю	Разом			Від гнучкого бюджету	За рахунок обсягу
Обсяг продажу, од.						
Продаж, грн						
Змінні витрати						
Маржинальний дохід						
Постійні витрати						
Операційний прибуток (збиток)						

Завдання 8

Необхідно оцінити хід виконання робіт при таких вихідних даних: загальний бюджет виконання роботи 50 тис. грн, плановий термін виконання – 5 тижнів. За планом протягом першого тижня проектна команда мала виконати роботу на суму 1,2 тис. грн. Але після закінчення звітного періоду отримано таку інформацію: фактичний бюджет 1,36 тис. грн, скоригований бюджет – 1,1 тис. грн.

Визначте своєчасність виконання робіт, прогнозну вартість робіт і прогнозний термін їх виконання.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Бюджет - це:

а) кількісний план у грошовому вимірі, заздалегідь підготовлений і прийнятий до певного періоду часу, який зазвичай відображає заплановані на цей період величини доходів, витрат і капіталу, необхідні для досягнення запланованої мети;

б) план майбутніх операцій, виражений у кількісних (натуральних та грошових) вимірниках;

в) оперативний план на короткостроковий період, що розробляється, як правило, в рамках наступного кварталу з розбивкою за місцями, що відображає надходження і витрачання грошових коштів у процесі здійснення конкретних видів фінансово-господарської діяльності підприємства;

г) всі відповіді правильні.

2 Документ, що визначає склад інформації, необхідної для складання бюджетів, осіб, відповідальних за збирання, узагальнення та передачу цієї інформації, а також терміни виконання відповідних бюджетних процедур – це...

а) керівництво з бюджетування;

б) бюджетний комітет;

в) фінансовий;

г) зведений.

3 Система бюджетування, за якою, після завершення кожного бюджетного періоду (місяця, кварталу), цей період виключають з генерального бюджету з одночасним включенням нового аналогічного бюджетного періоду – це:

а) бюджетування через приращення;

б) бюджетування "з нуля";

в) безперервне бюджетування.

4 Метод бюджетування, за яким менеджери щоразу мають обґрунтовувати заплановані витрати так, ніби діяльність здійснюється вперше – це:

а) бюджетування через приращення;

б) бюджетування "з нуля";

в) безперервне бюджетування.

5 Охарактеризуйте підхід до організації процесу бюджетування "згори-вниз":

а) вище керівництво підприємства цілком здійснює процес бюджетування з мінімальним залученням менеджерів підрозділів і відділів нижчого рівня;

б) спочатку керівники різних підрозділів (відділів, ділянок, служб тощо) складають бюджети щодо тієї діяльності, за яку вони відповідають. Бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому шаблі управління;

в) вище керівництво дає загальні директиви щодо цілей підприємства, а керівники нижчої та середньої ланки готують бюджети, спрямовані на досягнення цілей підприємства.

6 Охарактеризуйте підхід до організації процесу бюджетування "знизу-вгору":

а) вище керівництво підприємства цілком здійснює процес бюджетування з мінімальним залученням менеджерів підрозділів і відділів нижчого рівня;

б) спочатку керівники різних підрозділів (відділів, ділянок, служб тощо) складають бюджети щодо тієї діяльності, за яку вони відповідають. Бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому шаблі управління;

в) вище керівництво дає загальні директиви щодо цілей підприємства, а керівники нижчої та середньої ланки готують бюджети, спрямовані на досягнення цілей підприємства.

7 Охарактеризуйте підхід до організації процесу бюджетування - "знизу - вгору / згори - вниз":

а) вище керівництво підприємства цілком здійснює процес бюджетування з мінімальним залученням менеджерів підрозділів і відділів нижчого рівня;

б) спочатку керівники різних підрозділів (відділів, ділянок, служб тощо) складають бюджети щодо тієї діяльності, за яку вони відповідають. Бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому шаблі управління;

в) вище керівництво дає загальні директиви щодо цілей підприємства, а керівники нижчої та середньої ланки готують бюджети, спрямовані на досягнення цілей підприємства.

8 Гнучкий бюджет – це:

а) бюджет, складений на основі бюджетних витрат і доходів для фактичного обсягу діяльності або для кількох релевантних рівнів передбачуваної діяльності;

- б) бюджет, складений на основі фактичних витрат і доходів;
- в) бюджет, складений на підставі бюджетів використання матеріалів, прямої оплати праці та виробничих непрямих витрат з урахуванням запланованих залишків незавершеного виробництва на початок і кінець звітного періоду.

Теми рефератів

- 1 Система бюджетів на підприємстві, їх зміст та взаємозв'язок. Види бюджетів.
- 2 Мета та концепції підготування системи кошторисів.
- 3 Бюджетування як розподілена система узгодженого управління діяльності центрів відповідальності. Функції бюджету.
- 4 Види бюджетних систем. Контроль за виконанням бюджетів.
- 5 Контроль виконання бюджетів.

Тема 10. Ціноутворення

План семінарського заняття

- 10.1 Політика ціноутворення на підприємстві.
- 10.2 Ціноутворення на основі витрат.
- 10.3 Цільове калькулювання.
- 10.4 Трансфертне ціноутворення.

Питання для обговорення

- 1 Що таке внутрішня ціна?
- 2 Назвіть функції внутрішніх цін.
- 3 Які є методи формування внутрішніх цін?
- 4 Наведіть визначення загального поняття про трансфертне ціноутворення.
- 5 Дайте визначення мінімальної та максимальної трансфертної ціни.
- 6 Дайте коротку характеристику методів трансфертного ціноутворення.

7 Назвіть переваги та недоліки методів трансфертного ціноутворення.

8 З якою метою застосовують трансфертне ціноутворення у транснаціональних корпораціях?

Практичні завдання

Приклад 1

Компанія має два центри інвестицій: А і Б. Центр А виробляє 200 тис. деталей, з яких 150 тис. використовують для внутрішніх потреб компанії, а залишок продають на зовнішньому ринку за ціною 25,6 грн за одиницю.

Витрати компанії включають: змінні виробничі витрати 12 грн на одиницю, змінні витрати на збут 3 грн на одиницю (зокрема 1 грн на рекламу), виробничі постійні витрати 300 тис. грн на місяць (розподіляються на основі обсягу виробництва), постійні витрати на збут 400 тис. грн на місяць.

Необхідно визначити трансферну ціну деталі на основі:

- а) змінних витрат;
- б) виробничої собівартості;
- в) змінних виробничих витрат плюс необхідні витрати на збут;
- г) ринкових цін.

Розв'язання

Трансфертна ціна – це внутрішня ціна, за якою один підрозділ підприємства передає іншому підрозділу продукцію або послуги.

Трансфертна ціна деталі на основі:

а) змінних витрат:

$$12 + 3 = 15 \text{ грн};$$

б) виробничої собівартості:

$$12 + (300000/200000) = 13,5 \text{ грн};$$

в) змінних виробничих витрат плюс змінних витрат на збут:
 $12 + 2 = 14$ грн;

г) ринкових цін:
 25,6 грн.

Приклад 2

ТОВ «Мрія» має два центри інвестицій: підрозділ з виробництва пластикової тари та підрозділ з виробництва соняшникової олії. Показники діяльності підрозділу виробництва пластикової тари подано в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Нормативна (стандартна) собівартість одиниці продукції, грн

Показники	Значення
1	2
Прямі матеріальні витрати	0,20
Прямі витрати на оплату праці	0,15
Змінні загальновиробничі витрати	0,10
Постійні загальновиробничі витрати	0,12
Разом виробничі витрати	0,57
Змінні операційні витрати (адміністративні витрати та витрати на збут)	0,14
Постійні операційні витрати (адміністративні витрати та витрати на збут)	0,09
Разом повні витрати	0,80
Запланована націнка	0,25
Разом відпускна ціна	1,05
Очікуваний річний обсяг виробництва	100 000 пляшок
Очікуваний обсяг продажу:	
Зовнішнім споживачам	60 000 пляшок
Підрозділу з виробництва соняшникової олії	40 000 пляшок

Розв'язання

У разі застосування підрозділом пластикової тари ТОВ "Мрія" трансфертною ціною 0,59 грн за одиницю, яка складається зі змінних витрат підрозділу (0,20+0,15+0,10+0,14), на реалізацію кожної пляшки всередині підприємства втрачається 0,46 грн (1,05 - 0,59) маржинального доходу.

Отже, загальна сума маржинального доходу, що втрачається підрозділом пластикової тари в разі очікуваного продажу пляшок всередині підприємства, становить

$$40\ 000 \times 0,46 = 18\ 400 \text{ грн.}$$

Якщо підрозділ виробництва пластикових пляшок не має вільної потужності і може продавати всю продукцію зовнішнім покупцям, мінімальна трансфертна ціна становить: змінні витрати + маржинальний дохід, що втрачається внаслідок продажу внутрішньому споживачеві. Тобто мінімальна трансфертна ціна

$$0,59 + 0,46 = 1,05 \text{ грн.}$$

З іншого боку, якщо підрозділ виробництва пластикових пляшок має вільну потужність, але не може продати на зовнішньому ринку понад 60 000 пляшок, альтернативні витрати дорівнюватимуть нулю. Тобто мінімальна трансфертна ціна складе

$$0,59 + 0 = 0,59 \text{ грн.}$$

Такий підхід до визначення трансфертної ціни не дає можливості відшкодувати постійні витрати підрозділу з виробництва пластикової тари.

Трансфертна ціна на основі виробничої собівартості дає змогу відшкодувати постійні виробничі витрати, тому такий підхід до її визначення є переважним для центрів витрат. Повна виробнича собівартість однієї пляшки становить 0,57 грн. Виходячи з цього прогнозований звіт про фінансові результати підрозділу з виробництва пластикової тари має такий вигляд, як у таблиці 10.2.

Таблиця 10.2 – Прогнозований звіт про фінансові результати

Показник	Значення, грн
Продаж:	85000
Зовнішнім покупцям	$(60000 \times 1,05) = 63000$
Внутрішньому підрозділу	$(40\ 000 \times 0,57) = 22800$
Собівартість реалізованої продукції	$(100\ 000 \times 0,57) = 57000$
Валовий прибуток	28800
Операційні витрати	$((0,14 + 0,09) \times 100000) = 23000$
Операційний прибуток	5800

Недоліком такого методу є включення до трансфертної ціни постійних витрат, які можуть вплинути на відповідність управлінського рішення.

Завдання 1

Визначте внутрішню ціну виробу підрозділу підприємства, якщо приведені витрати на виробництво одиниці виробу складають 300 грн, а єдина норма рентабельності продукції для всіх підрозділів дорівнює 23 %.

Завдання 2

Визначте прибуток підрозділу від виробництва продукції А, Б і В, використовуючи дані таблиці 10.3.

Таблиця 10.3 – Вихідні дані

Планово-розрахункова ціна виробу, грн	Додані витрати на виробництво виробу, грн	Обсяг виробництва, од.
56,23	32,60	1000
45,80	24,92	520
79,16	60,25	400

Завдання 3

Визначте внутрішню ціну продукції, яка виготовляється підрозділом А, якщо базові витрати на її виробництво підрозділом А дорівнюють 120 грн, а додані витрати складають 43 грн. Коефіцієнт розподілу прибутку між всіма підрозділами підприємства – 0,24.

Завдання 4

Визначте річний розрахунковий прибуток підрозділу, якщо ціна продукту, що виготовляється даним підрозділом, складає 136 грн за одиницю, виробнича собівартість одиниці виробу дорівнює 98 грн. Обсяг виробництва продукції підрозділом за рік складає 3 тис. од., в тому числі – 450 од. – для внутрішнього споживання.

Завдання 5

На машинобудівному підприємстві за рішенням його керівництва розробляється механізм внутрішнього ціноутворення. Ухвалено внутрішню планово-розрахункову ціну на продукцію виробничих підрозділів з предметно-замкнутим циклом формувати за схемою

ціна = собівартість продукції підрозділу + прибуток.

Величина прибутку в ціні визначається шляхом розподілу прибутку за кінцевим виробом пропорційно вартості обробки (собівартість виготовлення продукції підрозділом без прямих матеріальних витрат). Витрати на продукцію (прилад П) для механоскладального цеху підприємства наведено в таблиці 10.4.

Таблиця 10.4 – Вихідні дані

Стаття витрат	Витрати на прилад П, грн
Основні матеріали та куповані напівфабрикати	65,00
Напівфабрикати інших цехів	32,00
Енергія технологічна	13,10
Зарплата виробничих робітників	24,20
Відрахування на соціальні потреби	13,00
Витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування	28,70
Загальновиробничі витрати	15,00

Ціна готової машини, яка містить прилад П, становить 1000 грн, повна собівартість – 800 грн, вартість обробки – 400 грн.

Визначити величину планово-розрахункової ціни на продукцію цеху на основі її моделі, вибраної на підприємстві.

Вказівка. Визначення внутрішньої ціни на продукцію виробничого підрозділу здійснюється за формулою

$$ВЦ_i = C_i + П \cdot \frac{C_i^0}{\sum_{j=1}^n C_j^0}, \quad C_i^0 \in \{C_j^0 / j = \overline{1, n}\}, \quad (10.1)$$

де $ВЦ_i$ – внутрішня ціна i -го напівфабрикату;

i – вид напівфабрикату, який міститься у кінцевому виробі;

C_i – собівартість виготовлення i -го напівфабрикату;

$П$ – прибуток за готовим виробом;

C_i^0 – вартість виготовлення i -го напівфабрикату в підрозділі без прямих матеріальних витрат;

$\sum_{j=1}^n C_j^0$ – вартість виготовлення виробу в цілому без прямих матеріальних витрат.

Завдання 6

Підприємство здійснює ремонт побутової техніки усіх марок. Ціна послуги встановлюється на підставі вартості часу та матеріалів. Погодинна ставка оплати праці - 5,0 грн. Річний бюджет часу - 12 000 год. Витрати матеріалів на рік - 100 000 грн. Річні накладні витрати: придбання та зберігання матеріалів - 5 000 грн; інші накладні витрати - 23 000 грн. Прибуток у ціні продажу становить 2,00 грн на годину.

Підприємство отримало замовлення на ремонт побутового обладнання, яке передбачає 300 год праці й використання матеріалів на суму 1000 грн.

Необхідно визначити ціну замовлення.

Завдання 7

Підприємство має два центри інвестицій, з яких один виготовляє деталі, що частково використовуються другим центром інвестицій, а залишки продаються зовнішнім споживачам. Загальний обсяг виробництва деталей 10000 од. за місяць, з яких використовують для внутрішніх потреб 6000 деталей, а 4000 продають іншим підприємствам за ціною 40 грн за одиницю.

Витрати першого підрозділу складають:

- змінні виробничі витрати - 15 грн на одиницю продукції;
- змінні операційні витрати - 4 грн на одиницю продукції;
- постійні виробничі витрати - 30000 грн за місяць;
- постійні операційні витрати - 40000 грн за місяць.

Необхідно визначити можливу трансфертну ціну деталей на основі:

- ринкової ціни;
- змінних витрат + 20 % націнки;
- повної виробничої собівартості + 15 % націнки;
- змінних виробничих витрат + 30 % націнки.

Вказати на позитивні сторони та недоліки кожного з наведених методів трансфертного ціноутворення.

Завдання 8

Підрозділ електроніки, який є центром інвестицій підприємства, розглядає питання визначення трансфертної ціни комп'ютерних чипів для продажу підрозділу з виробництва моторів. Є такі дані про собівартість комп'ютерного чипа:

прямі матеріальні витрати - 8 грн;
прямі витрати на оплату праці - 2,00 грн;
змінні загальнопромислові витрати - 10 грн;
постійні загальнопромислові витрати - 15 грн.
Разом 35 грн.

Підрозділ електроніки продає чипи на зовнішньому ринку за ціною 100 грн за одиницю. Підрозділ з виробництва моторів отримав пропозицію зовнішніх постачальників, які пропонують аналогічні чипи за цінами від 80 до 110 грн.

Необхідно визначити:

- 1) найвищу та найнижчу трансфертну ціну комп'ютерного чипа;
- 2) якою буде мінімальна трансфертна ціна, якщо підрозділ електроніки має можливість продавати всі чипи зовнішнім покупцям.

Завдання 9

Підприємство має два центри інвестицій А та Б. Центр А виробляє 500000 грн деталей, з яких 250 000 деталей використовують для внутрішніх потреб підприємства, а решту продають на зовнішньому ринку за ціною 50 грн за одиницю.

Витрати підприємства включають: змінні виробничі витрати - 15 грн на одиницю, змінні витрати на управління та збут - 5 грн, виробничі постійні витрати - 300 000 грн на місяць (розподіляються на основі обсягу виробництва), постійні витрати на управління та збут - 400 000 грн на місяць.

Необхідно визначити трансфертну ціну на основі:

- змінних витрат;
- виробничої собівартості;
- змінних виробничих витрат плюс необхідні витрати на управління та збут;
- ринкових цін.

Завдання 10

Компанія має дочірні підприємства у різних країнах і використовує це для зниження податкового тиску шляхом регулювання трансфертних цін.

Ринкові ціни та норми оподаткування в різних країнах, де розміщені дочірні підприємства компанії, характеризуються показниками в умовних грошових одиницях, на одиницю продукції, які наведено у таблиці 10.5.

Таблиця 10.5 – Вихідні дані

Країна	Собівартість продукції, грн	Середня ціна реалізації, грн	Ставка податку на прибуток, %
А	1800	2500	25
Б	1900	2600	10
В	2000	2800	35

Обсяг виробництва в кожній країні по 1000 од. продукції, що відповідає виробничій потужності дочірніх підприємств. Попит на цей вид продукції у всіх країнах необмежений.

Необхідно визначити:

1) суму чистого прибутку корпорації при реалізації продукції в країні її виробництва;

2) суму чистого прибутку при різних рівнях трансфертних цін і реалізації всієї продукції в одній із названих країн (ігноруючи транспортні витрати на перевезення продукції з однієї країни до іншої).

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть єдино правильний варіант.

1 Ціни, за якими продукція передається між підрозділами одного підприємства...

- а) трансфертні;
- б) вільні;
- в) фіксовані;
- г) договірні.

2 Процес формування цін на продукцію, товари та послуги називається:

- а) ціновою стратегією;
- б) ціноутворенням;
- в) ціновою політикою;
- г) ціновим регулюванням.

3 Постановка цілей і завдань ціноутворення ...

- а) є першим етапом процесу ціноутворення;
- б) є другим етапом процесу ціноутворення;
- в) є останнім етапом процесу ціноутворення;
- г) не є жодним з етапів ціноутворення.

4 Еластичний попит - це така залежність між ціною на продукцію і обсягом її реалізації, при якій ...

- а) зміна ціни ніяк не впливає на зміну попиту на продукцію (обсяг її реалізації);
- б) незначне підвищення ціни веде до незначного зменшення попиту на продукцію (обсяг її реалізації).

5 Ціни, розмір яких визначається за угодою купівлі-продажу, є документально зафіксованими в контрактах між продавцем і споживачем:

- а) договірні;
- б) трансфертні;
- в) відпускні;
- г) фіксовані.

6 Охарактеризуйте ціноутворення за принципом "витрати плюс:

- а) метод, за яким підприємство спершу визначає прийнятну ціну нового виду продукції та її граничну собівартість, а вже потім проектує сам випуск продукції, реалізація якої забезпечить запланований фінансовий результат діяльності підприємства;
- б) метод, за яким ціну визначають на підставі собівартості продукції шляхом додавання до неї певної частки прибутку (націнки), яка відповідає запланованій нормі прибутковості.

7 Метод, за яким підприємство спершу визначає прийнятну ціну нового виду продукції та її граничну собівартість, а вже потім проектує сам випуск продукції:

- а) ціноутворення за принципом «витрати плюс»;
- б) ціноутворення на основі вартості часу та матеріалів;
- в) цільове калькулювання;
- г) трансфертне ціноутворення на основі ринкових цін.

8 Вартість часу за методом ціноутворення на основі вартості часу і матеріалів складається з таких частин:

- а) загальна сума заробітної плати, загальна сума бажаного прибутку підприємства;
- б) загальна сума заробітної плати, загальна сума накладних витрат, загальна сума бажаного прибутку підприємства;
- в) пряма заробітна плата на годину спеціаліста, частина накладних витрат на годину праці, загальна сума бажаного прибутку за годину роботи спеціаліста.

9 Ціна, що використовується для визначення вартості продукції, яка передається центром прибутку іншим центрам відповідальності того ж підприємства, називається ...

- а) внутрішньофірмовою;
- б) трансфертною;
- в) договірною;
- г) внутрішньогосподарською.

10 Очікувана ціна на продукцію або послуги, яку готові сплатити за неї потенційні споживачі:

- а) внутрішньофірмова;
- б) трансфертна;
- в) договірна;
- г) цільова.

Теми рефератів

1 Політика ціноутворення на підприємстві. Аналіз підходів до ціноутворення.

2 Принцип «вितягнутої руки» в трансфертному ціноутворенні.

3 Особливості механізму внутрішньофірмового ціноутворення.

4 Небезпеки внутрішньофірмового ціноутворення.

5 Внутрішня (трансфертна) ціна та методи її формування на підприємстві.

Тема 11. Стратегічне управління витратами

План семінарського заняття

11.1 Сутність та місце стратегічного управління витратами в загальній системі стратегічного управління.

11.2 Стратегії, засновані на конкурентних перевагах щодо витрат.

11.3 Інструменти стратегічного управління витратами.

Питання для обговорення

- 1 Що таке стратегія?
- 2 Охарактеризуйте стратегію лідерства за витратами.
- 3 В чому полягає стратегія широкої диференціації?
- 4 Розкрийте стратегію оптимальних витрат.
- 5 В яких випадках застосовується стратегія сфокусованих низьких витрат?
- 6 Назвіть інструменти стратегічного управління витратами.
- 7 Що називається системою збалансованих показників?
- 8 Що таке стратегічне позиціонування?
- 9 Розкрийте сутність функціонально-вартісного аналізу.
- 10 В чому полягає метод економічної доданої вартості?
- 11 Які витрати є альтернативними?
- 12 Які витрати відносяться до трансакційних?

Практичні завдання

Завдання 1

Підприємство є лідером на ринку дитячих іграшок, а саме - конструкторів. Тривалий час попитом на ринку користувався конструктор "Легсі", ціна якого становила 21,0 грн при рентабельності 4,5 %. Але згодом конкурентна ситуація на ринку змінилася: попит на конструктор поступово знижувався, оскільки споживач потребував новинок, з'явилися нові конкуренти, ціни яких на аналогічний конструктор в середньому коливалися від 18,5 до 24,5 грн. З метою покращення свого становища та збільшення прибутку підприємство придбало нове обладнання, яке дозволяло виробляти конструктори з нових матеріалів, що дозволило значно знизити витрати на матеріали. За нових умов виробництва змінні витрати склали 17,0 грн, постійні витрати - 600 тис. грн.

Визначити ціну нового конструктора за умов, що обсяг ринку підприємства за конкурентних умов, які склалися, не може перевищувати 300 тис. од. продукції. Крім цього, попит на продукцію є еластичним, тобто підвищення ціни на 5 % призведе до зниження попиту на 20 %. Також необхідно визначити доцільність капіталовкладень у придбання нового обладнання, якщо вони становили 200 тис. грн при ставці дисконту 22 %.

Завдання 2

Проаналізуйте відмінні риси основних конкурентних стратегій (таблиця 11.1).

Таблиця 11.1 – Порівняльний аналіз конкурентних стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати
1	2	3	4	5
Стратегічна мета				
Основна конкурентна перевага				

Продовження таблиці 11.1

1	2	3	4	5
Підтримка стратегії				
Акцент на виробництво				
Акцент на маркетинг				
Акцент на асортиментний набір				

Завдання 3

Підприємство, що виробляє один вид продукції, вирішило змінити стратегію і за рахунок цього збільшити обсяг продажу та підвищити ціну реалізації. Зміни полягають у покращанні якості та надійності продукції, поліпшенні її товарного вигляду. Ці зміни, що зумовили підвищені витрати дорогих матеріалів та вартості виробів, почали діяти з початку останнього звітного року. Результати діяльності підприємства за останній рік здійснення попередньої стратегії та за перший рік використання нової стратегії наведено в таблиці 11.2.

Таблиця 11.2 – Результати діяльності за останній рік

Показник	Базисний рік	Звітний рік (нова стратегія)
Кількість вироблених і проданих одиниць продукції, од.	5000	6000
Ціна реалізації, грн/од.	40	45
Обсяг продажу, грн (р. 1 x р. 2)	200000	270000
Прямі витрати матеріалів на одиницю продукції, кг/од.	0,500	0,533
Ціна матеріалів, грн/кг	15	16
Прямі витрати на матеріали, грн (ряд.1 x ряд.4x р.5)	37500	51168
Маржинальний дохід, грн (р. 3 - р. 6)	162500	218832

Інші витрати підприємства є постійними, тому зміна стратегії на них не вплинула. Вважаючи, що приріст маржинального доходу зумовлений лише зміною стратегії, необхідно визначити вплив на його відхилення чотирьох факторів: збільшення обсягу продажу; зміни ціни готової продукції; зростання ціни матеріалів; збільшення витрат матеріалів на одиницю продукції. На підставі виконаних розрахунків треба зробити висновки про ефективність і доцільність нової стратегії.

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Процес забезпечення раціонального рівня витрат з погляду стратегічної перспективи, який здійснюється за допомогою системи прийомів та методів, що забезпечують виконання функцій управління витратами на стадіях формування, реалізації, контролю та регулювання стратегії підприємства...

- а) стратегічне планування витрат;
- б) стратегічне управління витратами;
- в) трансфертне ціноутворення.

2 Стратегічне управління витратами передбачає ...

- а) забезпечення раціонального рівня витрат з погляду стратегічної перспективи;
- б) залучення певної кількості прийомів і методів стратегічного управління витратами;
- в) виконання функцій управління витратами на стадіях стратегічного управління підприємством;
- г) усі відповіді правильні.

3 Максимізація прибутку підприємства та забезпечення конкурентної переваги щодо витрат є метою...

- а) поточного планування;
- б) оперативного управління;
- в) стратегічного управління;
- г) стратегічного аналізу.

4 Завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей продукції понад ті, якими володіє конкурент, є прерогативою...

- а) стратегії оптимальних витрат;
- б) стратегії лідерства за витратами;
- в) стратегії сфокусованих низьких витрат;
- г) стратегії широкої диференціації.

5 Ув'язка унікальних можливостей продукції із задоволенням специфічних потреб покупця є прерогативою...

- а) стратегії сфокусованих низьких витрат;
- б) стратегії широкої диференціації;
- в) стратегії оптимальних витрат;
- г) стратегії лідерства за витратами.

6 Послідовність різних видів діяльності, що створюють вартість для споживачів, називають ...

- а) операційними витратами підприємства;
- б) вартісним ланцюжком цінностей;
- в) вартістю підприємства;
- г) собівартістю продукції підприємства.

7 Безперервне вдосконалення спрямоване на ...

- а) спрощення проектування продукції і технологічних процесів;
- б) удосконалення якості продукції та обслуговування споживачів;
- в) скорочення часу реагування на потреби ринку;
- г) усі відповіді правильні.

8 Метод, який дозволяє переводити місію та стратегію підприємства в комплекс інтегрованих ключових показників за складовими діяльності, називається:

- а) функціонально-витратний аналіз;
- б) метод ABC;
- в) тотальне управління якістю;
- г) система збалансованих показників.

9 Метод економічного дослідження, як бізнес-процесів, так і бізнес-функцій, спрямований на пошук шляхів їх вдосконалення з метою зниження витрат на основі вибору найбільш економічних і ефективних способів здійснення:

- а) функціонально-витратний аналіз;
- б) метод АВС;
- в) тотальне управління якістю.

10 Які витрати є альтернативними?

- а) витрати виробництва продукції (послуг), що вимірюються з погляду утраченої (упущеної) можливості виробництва іншого виду продукції або послуги, які вимагають таких самих витрат ресурсів;
- б) витрати на виготовлення надзапланованого обсягу виробництва продукції.

Теми рефератів

- 1 Види стратегій підприємства як об'єкт стратегічної діагностики.
- 2 Сутність і методи стратегій діагностики підприємств.
- 3 Методи діагностики стратегічних позицій підприємства.
- 4 Фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу на рівень ціни.
- 5 Аспекти стратегічного управління витратами промислового підприємства.

Тема 12. Розробка комплексу заходів, спрямованих на зниження і контроль витрат, підвищення рентабельності продукції

План семінарського заняття

- 12.1 Визначення перспективних напрямків зниження витрат.
- 12.2 Розробка плану заходів щодо зниження витрат. Оцінка ефективності заходів.
- 12.3 Управління витратами при постановці мети максимізації віддачі від витрат.

Питання для обговорення

- 1 Назвіть перспективні напрямки зниження витрат.
- 2 Розкрийте основні етапи розробки плану заходів щодо зниження витрат.
- 3 Як оцінити ефективність заходів, спрямованих на зниження і контроль витрат?
- 4 Розкрийте сутність управління витратами при постановці мети максимізації віддачі від витрат.
- 5 Яким чином можна стимулювати зниження витрат на виробничому підприємстві?
- 6 Які види аналізу витрат використовуються з метою їх мінімізації?
- 7 Розкрийте сутність методу реальних опціонів.

Практичні завдання

Приклад 1

Приватне підприємство спеціалізується на виробництві канцелярських товарів. Одним з товарів, які користуються найбільшим попитом, є блокноти для нотаток. Змінні витрати на виробництво одного блокноту складають 2,4 грн. Підприємство на плановий період одержало декілька пропозицій (ціни вказані без урахування ПДВ):

- 1) продати через оптового посередника 480 тис. блокнотів за ціною 4,0 грн, при цьому розмір прибутку становитиме 160 тис. грн;
- 2) продати через власну роздрібну мережу 280 тис. блокнотів за ціною 5,2 грн;
- 3) продати через дрібнооптового посередника 330 тис. блокнотів за ціною 4,5 грн.

Визначити найбільш привабливий для підприємства варіант збуту продукції.

Розв'язання

Прибуток підприємства визначається за формулою

$$П = К \times Ц - К * ВЗі - Вп, \quad (12.1)$$

де П - прибуток підприємства;
Ц - ціна продукції;
Вп - постійні витрати;
ВЗі - змінні витрати на одиницю продукції;
К - обсяг продукції.

З цієї формули знайдемо суму постійних витрат

$$480\,000 \times 4,0 - 480\,000 \times 2,4 - Вп = 160\,000 \text{ грн, звідси} \\ Вп = 608\,000 \text{ грн.}$$

Знайдемо розмір прибутку при другому варіанті збуту
 $П_2 = 280\,000 \times 5,2 - 280\,000 \times 2,4 - 608\,000 = 176\,000 \text{ грн.}$

За третім варіантом збуту

$$П_3 = 330\,000 \times 4,5 - 330\,000 \times 2,4 - 608\,000 = 85\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, найбільш привабливим (за критерієм максимізації прибутку) буде другий варіант, оскільки прибуток у розмірі 176 тис. грн є максимальним.

Завдання 1

Підприємство для ремонту обладнання використовує деталі, які можна виробляти власними силами, а можна у потрібній кількості придбати у постачальників. Якщо деталі виготовляє підприємство, то змінні витрати на одну деталь складають 80 грн, а постійні - 150 тис. грн за рік. При закупівлі цієї деталі у постачальників ціна за одну деталь складе 200 грн. Необхідно визначити, при якій кількості деталей протягом року більш вигідно виробляти їх власними силами, аніж купувати їх у постачальників.

Завдання 2

Виробнича потужність підприємства, яке спеціалізується на виготовленні дитячого взуття, складає 43 тис. пар взуття на рік. Фактичний випуск склав 67 % від можливого внаслідок того, що підприємство нещодавно вийшло на ринок. Змінні виробничі витрати на 1 пару в середньому складають 65 грн, постійні виробничі - 20 грн. Витрати на збут та управлінські витрати з розрахунку на одну пару - 12 та 10 грн відповідно. Середня планова ціна реалізації складає 155 грн. Підприємство отримало пропозицію продати оптом новому замовнику партію 7 тис. пар за ціною 100 грн. Необхідно визначити доцільність нового замовлення чи відмови від нього.

Завдання 3

Підприємство виробляє ювелірні вироби, а саме ланцюжки різної довжини, використовуючи для цього одне і те саме устаткування. Річна максимальна потужність устаткування складає 23 тис. год за рік. Вибір продукту не вплине на суму постійних витрат. Показники виробництва ланцюжків різної довжини наведені в таблиці 12.1.

Таблиця 12.1 – Вихідні дані

Показник	Ланцюжок, довжина		
	50 см	55 см	60 см
Річний попит на продукцію, од.	2 000	5 000	4 000
Витрати машинного часу на виробництво одиниці продукції, год	2	2,3	2,6
Ціна реалізації, грн/од.	500	580	670
Змінні витрати, грн/од.	380	450	520

Визначити оптимальну структуру виробництва продукції, яка забезпечить підприємству максимальний прибуток.

Завдання 4

Підприємство комплектує і реалізує за рік 2200 од. радіопідсилювачів за ціною 560,0 грн за одиницю. Загальна собівартість товарного випуску за планом – 1084,2 тис. грн, у тому числі постійні витрати 536,2 тис. грн. Змінні витрати на одиницю продукції складають 254,2 грн. Прибуток на випуск дорівнює 147,8 тис. грн. За наявними замовленнями передбачається, що обсяг реалізації продукції в планованому році зменшиться на 25 % у порівнянні з тим, що планувалося раніше.

Підприємство може збільшити обсяг продажу, якщо погодиться виконати додаткове замовлення на випуск 420 од. підсилювачів з деякою модифікацією за ціною 409,0 грн, яка нижче планової собівартості як при 100 %-му, так і при 75 %-му випуску і реалізації. При цьому випуск цього додаткового замовлення вимагає додаткових постійних витрат у розмірі 44,7 тис. грн.

Заповніть таблицю 12.2 та визначте, чи доцільно прийняття додаткового замовлення підприємством на випуск модифікованих підсилювачів за зниженими цінами.

Таблиця 12.2 – Аналіз фінансового результату за варіантами рішення

Показники	Варіант			
	1	2	3	
	100 % виробництва	75 % виробництва	Додаткове замовлення	75 % виробництва + додаткове замовлення
1 Обсяг виробництва, шт.				
2 Ціна за одиницю продукції, грн				
3 Виторг від продажу, тис. грн				
4 Змінні витрати на одиницю продукції, грн				
5 Сума змінних витрат, тис. грн				
6 Сума постійних витрат, тис. грн				
7 Собівартість всього випуску продукції, тис. грн				
8 Собівартість одиниці продукції, грн				
9 Прибуток (+), збиток (-), тис. грн				

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Чи може обсяг реалізованої продукції перевищувати обсяг товарної продукції?

- а) так;
- б) ні.

2 Якщо рентабельність виробу А – 17 %, Б – 25 %, С – 10 %, чи може рентабельність продукції (в цілому) скласти 30 %?

- а) так;
- б) ні.

3 Якщо величина чистого прибутку зменшиться, а середньорічна вартість основних виробничих фондів та нормативних оборотних засобів зростає, то розрахункова рентабельність підприємства (виробництва):

- а) зростає;
- б) зменшиться;
- в) не зміниться.

4 Як підвищити рентабельність виробництва (підприємства)?

- а) шляхом мінімізації витрат на виробництво;
- б) шляхом підвищення величини оборотних засобів;
- в) шляхом впровадження нових прогресивних технологій;
- г) шляхом скорочення непродуктивних витрат робочого часу;
- д) шляхом підвищення нормативів запасів матеріалів;
- е) шляхом скорочення обсягів виробництва.

5 Чи може величина балансового прибутку бути меншою за величину прибутку від реалізації продукції?

- а) так;
- б) ні.

6 Знизити собівартість одиниці продукції можна шляхом:

- а) скорочення кількості працівників;
- б) зниження обсягу випуску продукції;

- в) зниження ціни на продукцію;
- г) підвищення обсягу випуску продукції;
- д) підвищення продуктивності праці;
- е) підвищення норм витрат на матеріали.

7 Значення показника „витрати на 1 грн товарної продукції” менше одиниці свідчить про таке:

- а) виробництво є неефективним;
- б) виробництво є ефективним;
- в) виробництво є беззбитковим.

Теми рефератів

- 1 Напрямки покращення організації управління витратами.
- 2 Сутність та значення системи управління витратами в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.
- 3 Економічний механізм формування витрат, не пов'язаних з виробничою собівартістю.
- 4 Удосконалення системи управління витратами підприємства.

Тема 13. Непрямі методи управління витратами

План семінарського заняття

- 13.1 Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції.
- 13.2 Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, грошовими коштами.

Питання для обговорення

- 1 У чому полягають основні завдання управління запасами?
- 2 Якими способами можна розрахувати розмір оптимальної партії поставки?
- 3 У чому полягає зміст системи "точно в строк"?
- 4 Які є методи оцінювання запасів?

5 За яких умов доцільно застосовувати метод «перший—перший» (FIFO)? У чому його специфіка?

6 Поясніть сутність методу «останній - перший» (LIFO).

7 У чому особливості методу оцінювання вибуття матеріалів за середньозваженою собівартістю?

8 Розкрийте особливості управління дебіторською та кредиторською заборгованістю на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 1

Провести оцінку запасів усіма відомими вам методами, якщо відомо, що для виробництва готової продукції необхідно 80 од. комплектуючих А та 90 од. комплектуючих Б. Вихідні дані для вирішення завдання наведені в таблиці 13.1.

Таблиця 13.1 – Вихідні дані

Показники	Кількість, од.	Собівартість одиниці, грн
Залишок на 01.03.2016 р.:		
А	50	75,0
Б	70	25.0

Провести оцінку запасів тим методом, при якому прибуток підприємства буде найменшим; прибуток підприємства буде найбільшим.

Завдання 2

Підприємство спеціалізується на виробництві окулярів. Виробнича потужність його – 500 тис. окулярів на рік – використовується на 90 %. Для виробництва окулярів потрібні лінзи. Ціна однієї лінзи – 4 грн. Витрати на оформлення і поставку однієї партії лінз (оформлення документації, транспортні витрати, поїздки агентів з постачання тощо) – 450 грн. Витрати підприємства на зберігання запасу лінз (на капітал у запасах, утримання складу тощо) становлять 15 % від їх вартості.

Визначити оптимальну партію поставки лінз на підприємство.

Установити періодичність постачання лінз протягом року.

Вказівка. Оптимальна партія поставки лінз обчислюється за наведеною вище формулою. При цьому розрахункова її величина округлюється з огляду на зручність планування та організації доставки. Критеріями такої зручності є ціле число кількості поставок у розрахунковому періоді, відповідність інтервалу поставок звичному календарному періоду (місяць, тиждень, день).

Тести для самоперевірки

Відповідаючи на запитання чи продовжуючи речення, оберіть правильний варіант.

1 Охарактеризуйте мету управління запасами:

а) забезпечення підприємства виробничими запасами для виготовлення продукції у достатній кількості, у встановлений термін і у необхідному місці;

б) забезпечення необхідного рівня запасів на підприємстві;

в) всі відповіді правильні.

2 Охарактеризуйте систему управління запасами з фіксованою величиною запасу:

а) замовлення запасів здійснюється через визначені моменти часу з рівними інтервалами;

б) замовлення запасів здійснюється однаковими партіями через різні проміжки часу;

в) замовлення запасів здійснюється однаковими партіями через однакові проміжки часу;

г) немає правильної відповіді.

3 Охарактеризуйте систему управління запасами з фіксованим інтервалом часу між поставками матеріалів:

а) замовлення запасів здійснюється через визначені моменти часу з рівними інтервалами;

б) замовлення запасів здійснюється однаковими партіями через різні проміжки часу;

в) замовлення запасів здійснюється однаковими партіями через однакові проміжки часу;

г) немає правильної відповіді.

4 Назвіть позитивні сторони системи управління запасами „точно в строк”:

- а) скорочення запасів і зменшення складських площ;
- б) висока гнучкість системи;
- в) високий ризик зупинки виробничого процесу через затримку запасів.

5 Назвіть недоліки системи управління запасами „точно в строк”:

- а) скорочення запасів і зменшення складських площ;
- б) висока гнучкість системи;
- в) високий ризик зупинки виробничого процесу через затримку запасів.

6 Що містить управління робочим капіталом?

- а) управління запасами;
- б) управління дебіторською заборгованістю;
- в) управління кредиторською заборгованістю;
- г) всі відповіді правильні.

7 Охарактеризуйте психологічні методи впливу на боржників:

- а) претензійна робота;
- б) постійні нагадування по телефону, факсу, поштою;
- в) фінансові санкції (штраф, пеня, недоутримка) і заставні стосунки;
- г) досудове листування, подання позову до суду;
- д) поширення інформації про затримки платежів серед суміжних постачальників і інших зацікавлених осіб.

8 Охарактеризуйте економічні методи впливу на боржників:

- а) претензійна робота;
- б) постійні нагадування по телефону, факсу, поштою;
- в) фінансові санкції (штраф, пеня, недоутримка) і заставні стосунки;
- г) досудове листування, подання позову до суду;

д) поширення інформації про затримки платежів серед суміжних постачальників і інших зацікавлених осіб.

9 Охарактеризуйте юридичні методи впливу на боржників:

- а) претензійна робота;
- б) постійні нагадування по телефону, факсу, поштою;
- в) фінансові санкції (штраф, пеня, недоутримка) і заставні стосунки;
- г) досудове листування, подання позову до суду;
- д) поширення інформації про затримки платежів серед суміжних постачальників і інших зацікавлених осіб.

Список літератури

1 Біла, О. Г. Управління витратами підприємства: теорія та практика [Текст]: монографія / О. Г. Біла, І. Л. Боднарюк, Т. В. Мединська; [Львів. комерц. акад.]. - Львів: Львів. комерц. акад., 2012. - 196 с.

2 Грещак, М. Г. Управління витратами [Текст]: навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисципліни / М. Г. Грещак, О. С. Коцюба ; [Київ. нац. екон. ун-т]. - К. : КНЕУ, 2002. - 131 с.

3 Грищенко, О. В. Управленческий учет [Электронный ресурс]: конспект лекций/ О. В. Грищенко. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007. – Административно-управленческий портал АУР.Ру. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m166/>

4 Давидович, І. Є. Управління витратами [Текст]: навч. посібник / І. Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.

5 Дикань, В. Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. Л. Дикань, Е. В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 278 с.

6 Економіка підприємства: Збірник задач і тестів [Текст]/ В. Л. Дикань, І. Л. Плетникова, В. О. Мельник, О. В. Шраменко, Ю. М. Уткіна, І. В. Воловельська; під ред. д.е.н., проф. В. Л. Диканя . – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 290 с.

7 Дырдонова, А. Н. Управление затратами [Текст]: учеб. пособие / А. Н. Дырдонова. – Нижнекамск: Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) КГТУ, 2010. – 112 с.

8 Захарченко, Л. А. Управління витратами [Текст]: навч. посібник з практ. занять для студ. вищ. навч. закл. / Л. А. Захарченко, І. В. Яцкевич; [Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Ін-т економіки та менеджменту, каф. економіки п-ва та корпорат. упр.]. – Одеса: ВМВ, 2011. - 239 с.

9 Зимовец, А. В. Краткосрочная финансовая политика [Электронный ресурс]: конспект лекций /А. В. Зимовец. – Таганрог: Издательство НОУ ВПО ТИУиЭ, 2010. – Административно-управленческий портал АУР.Ру. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m209/>

10 Ковтун, С. Управление затратами [Текст] / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук. – Харьков: Фактор, 2008. – 272 с.

11 Наумова, Н. В. Бюджетирование в деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Н. В. Наумова, Л. А. Жарикова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 112 с.

12 Партин, Г. О. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства [Текст]: монографія / Г. О. Партин, А. І. Ясінська; [Нац. ун-т "Львів. політехніка"]. – Львів : ЗУКЦ, 2011. - 199 с.

13 Плоха, О. Б. Управління витратами [Текст]: конспект лекцій / О. Б. Плоха; [Харк. нац. екон. ун-т]. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 151 с.

14 Просветов, Г. И. Управленческий учет: Задачи и решения [Текст]: учебн.-метод. пособие / Г. И. Просветов. – М.: Издательство РДЛ, 2006. - 272 с.

15 Серебренников, Г. Г. Основы управления затратами предприятия [Текст]: учеб. пособие / Г. Г. Серебренников. – 2-е изд., стер. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

16 Управління витратами підприємства [Текст] : навч. посібник / Ю. С. Погорелов [та ін.] ; за заг. ред. Г. В. Козаченко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ : НОУЛІДЖ, 2011. – 189 с.

17 Управління витратами промислового підприємства [Текст]: монографія / А. В. Череп [та ін.]; [Вищ. держ. навч. закл. "Запоріж. нац. ун-т"]. - Запоріжжя : ЗНУ, 2012. – 301 с.

18 Управление затратами на предприятии [Текст]: учеб. пособие [для студентов вузов по спец. 060800 "Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)"] / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев и др.; ред. Г.А. Краюхин. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Бизнес-пресса, 2003. – 255 с.

19 Управление затратами предприятия [Текст] / Е. Н. Котенева, Г. К. Краснослободцева, С. О. Фильчакова. – М.: Изд-во: Дашков и Ко, 2008. – 224 с.

20 Цимбалюк, Л. Г. Формування та управління витратами виробництва [Текст]: підручник / Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун, Л. І. Антошкіна. - Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 239 с.

21 Business Toolkits. Управление издержками предприятия [Электронный ресурс]: слайды. – Административно-управленческий портал AUP.Ru. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m40/>