

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**  
**ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИМЕНИ СЕМЕНА КУЗНЕЦА**

**Планы семинарских занятий,  
практические задания  
и методические указания к их выполнению  
по учебной дисциплине**

**"УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ  
И ПРИБЫЛЬЮ"**

**для иностранных студентов  
направления подготовки  
6.030507 "Маркетинг"  
дневной формы обучения**

Утверждено на заседании кафедры экономики и маркетинга.  
Протокол № 15 от 30.03.2016 г.

*Самостоятельное электронное текстовое сетевое издание*

**Составители:** Т. И. Притыченко  
И. С. Лях

П 37 Планы семинарских занятий, практические задания и методические указания к их выполнению по учебной дисциплине "Управление затратами и прибылью" для иностранных студентов направления подготовки 6.030507 "Маркетинг" дневной формы обучения : [Электронное издание] / сост. Т. И. Притыченко, И. С. Лях. – Харьков : ХНЭУ им. С. Кузнеца, 2016. – 69 с. (Рус. яз.)

Представлены планы семинарских занятий, тестовые и практические задания, а также методические указания к их выполнению, направленные на овладение студентами углубленными теоритическими знаниями и практическими навыками в сфере управления затратами и прибылью.

Рекомендовано для иностранных студентов направления подготовки 6.030507 "Маркетинг" дневной формы обучения.

## Введение

Формирование рыночных отношений в Украине и обострение конкуренции товаропроизводителей требуют новых подходов к управлению процессами достижения целей предприятия. Существенные возможности для усовершенствования деятельности предприятий в условиях рынка открывает система управления затратами и прибылью, которая содержит в себе учет, планирование, контроль и анализ данных о расходах и финансовых результатах деятельности предприятия, а также принятие на этой основе эффективных управленческих решений.

Дисциплина "Управление затратами и прибылью" изучает теоретико-методические и практические аспекты управления расходами и финансовыми результатами деятельности предприятия. Большое внимание уделено классификации затрат, видам доходов и прибыли. Рассмотрены современные методы учета затрат. Приведена характеристика системы *direct-costing* – самой важной системы управленческого учета, которая нашла широкое применение в практике деятельности зарубежных предприятий. Особое внимание уделено контроллингу – современной системе управления затратами и прибылью предприятия, изложена методика планирования затрат по системе "контроллинг". Подробно рассмотрены методы управления прибылью предприятия, приведены методы оперативной и стратегической диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Все эти вопросы обсуждаются на семинарах и осваиваются студентами при решении задач на практических занятиях, что способствует получению профессиональных компетентностей маркетолога-аналитика.

Выполнение практических заданий дает возможность студенту научиться ясно и логично излагать и обосновывать свое мнение, делать выводы и обобщения.

При подготовке к выполнению практических занятий студентам необходимо ознакомиться с материалами презентаций, конспектом лекций и рекомендованной литературой.

# Содержательный модуль 1. Теоретические основы управления затратами и методы планирования текущих затрат

## Тема 1. Теоретические аспекты управления затратами и прибылью предприятия

Понятие и виды затрат. Экономическая природа затрат. Признаки классификации затрат. Понятие центров ответственности. Себестоимость продукции. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции. Виды себестоимости продукции. Понятие дохода, критерии признания доходов. Классификация доходов. Сущность и виды прибыли предприятия. Порядок расчета разных видов прибыли. Информационное обеспечение управления затратами и прибылью.

Литература: основная [4; 11; 12]; дополнительная [19; 21].

### Задание 1

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 1.  
Выбрать один из вариантов ответов (табл. 1).

Таблица 1

### Тестовые задания по теме 1

| № п/п | Вопросы   | Ответы   |
|-------|---|--|
| 1     | 2   | 3  |
| 1     | К затратам операционной деятельности относятся:               | а) финансовые затраты;<br>б) административные расходы;<br>в) расходы на сбыт;<br>г) все ответы правильные                              |
| 2     | К условно-постоянным затратам относятся:                      | а) расходы на сырье и материалы;<br>б) заработная плата производственных рабочих;<br>в) амортизация оборудования;<br>г) арендная плата |
| 3     | При уменьшении объемов выпуска постоянные затраты на единицу: | а) остаются неизменными;<br>б) увеличиваются;<br>в) уменьшаются  |

| 1  | 2  | 3  |
|----|--|--|
| 4  | При уменьшении объемов выпуска переменные затраты на единицу:                        | а) остаются неизменными;<br>б) увеличиваются;<br>в) уменьшаются  |
| 5  | К расходам на сбыт относятся:  | а) расходы на маркетинговые исследования;<br>б) расходы на рекламу;<br>в) представительские расходы;<br>г) заработная плата руководителя предприятия   |
| 6  | Чистая прибыль определяется как:   | а) разность между валовыми доходами и валовыми расходами;<br>б) разность между валовой прибылью и себестоимостью реализованной продукции;<br>в) разность между прибылью до налогообложения и суммой налога на прибыль;<br>г) разность между доходами операционной деятельности и операционными расходами |
| 7  | К косвенным расходам относятся:  | а) сырье и основные материалы;<br>б) топливо и энергия на технологические цели;<br>в) возвратные отходы;<br>г) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования   |
| 8  | К административным расходам относятся:   | а) расходы на маркетинговые исследования;<br>б) расходы на рекламу;<br>в) представительские расходы;<br>г) заработная плата руководителя предприятия   |
| 9  | К затратам операционной деятельности относятся:                                      | а) финансовые затраты;<br>б) административные расходы;<br>в) потери от участия в капитале;<br>г) все ответы правильные   |
| 10 | При увеличении объемов выпуска постоянные затраты на выпуск в краткосрочном периоде: | а) остаются неизменными;<br>б) увеличиваются;<br>в) уменьшаются  |
| 11 | Валовая прибыль определяется как:  | а) разность между валовыми доходами и валовыми расходами;<br>б) разность между чистым доходом и себестоимостью реализованной продукции;<br>в) разность между прибылью до налогообложения и суммой налога на прибыль;<br>г) разность между доходами операционной деятельности и операционными расходами   |

| 1  | 2  | 3   |
|----|--|---|
| 12 | По какому критерию затраты делятся на прямые и косвенные:  | а) по степени реагирования на изменения объема выпуска;<br>б) по возможности отнесения на конкретный объект расходов;<br>в) по экономическому содержанию;<br>г) по месту возникновения? |
| 13 | Какому виду прибыли соответствует такой расчет "чистый доход за вычетом переменных затрат, связанных с производством и реализацией продукции":   | а) маржинальной прибыли;<br>б) валовой прибыли;<br>в) прибыли от реализации продукции;<br>г) чистой прибыли?  |
| 14 | Указать, какому понятию соответствует приведенное определение "уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов или увеличения обязательств, что приводит к уменьшению собственного капитала (за исключением его уменьшения по решению собственников)": | а) текущих затрат;<br>б) дохода;<br>в) капитальных вложений;<br>г) прибыли  |
| 15 | К накладным расходам относятся:  | а) сырье и основные материалы;<br>б) общепроизводственные расходы;<br>в) расходы на сбыт;<br>г) комплектующие изделия   |

## Задание 2

**Цель:** освоить состав элементов затрат и статей калькуляции. Указанные в табл. 2 показатели распределить по элементам затрат и по статьям калькуляции.

Таблица 2

### Составляющие элементов затрат и статей калькуляции

| Показатели                     | Элементы затрат | Статьи калькуляции |
|--------------------------------|-----------------|--------------------|
| 1                              | 2               | 3                  |
| Прямые материальные затраты    |                 |                    |
| Сырье и основные материалы     |                 |                    |
| Прямые затраты на оплату труда |                 |                    |

| 1   | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Общепроизводственные затраты                      |   |   |
| Прочие прямые затраты                             |   |   |
| Материальные затраты                              |   |   |
| Административные расходы                          |   |   |
| Амортизация                                       |   |   |
| Расходы на сбыт                                   |   |   |
| Комплекующие изделия и полуфабрикаты              |   |   |
| Топливо и энергия на технологические цели         |   |   |
| Отчисления на социальные мероприятия              |   |   |
| Затраты на оплату труда                           |   |   |
| Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования |   |   |
| Цеховые расходы                                   |   |   |
| Прочие операционные расходы                       |   |   |

### Задание 3

В табл. 3 представлены данные о затратах предприятия. Необходимо заполнить недостающие данные.

Таблица 3

### Данные по затратам

| Показатели                             | 1 вариант | 2 вариант | 3 вариант |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Объем производства, тыс. шт.           | 40        | 60        | 80        |
| Переменные затраты, тыс. грн           | ?         | 460       | ?         |
| Постоянные затраты, тыс. грн           | ?         | 740       | ?         |
| Итого затрат, тыс. грн                 | ?         | ?         | ?         |
| Переменные затраты на единицу, грн/ед. | ?         | ?         | ?         |
| Постоянные затраты на единицу, грн/ед. | ?         | ?         | ?         |
| Итого затрат на единицу, грн/ед.       | ?         | ?         | ?         |

### Задание 4

**Цель:** распределить общепроизводственные затраты по видам продукции, которая выпускается на предприятии.

На основании данных, приведенных в табл. 4, распределить общепроизводственные затраты в двух отчетных периодах на распределяемые и не распределяемые по видам продукции.

Таблица 4

**Исходные данные для распределения  
общепроизводственных затрат по видам продукции**

| Показатели   | Значение показателя        |
|--|----------------------------|
| 1. База распределения при нормальной мощности, машино-часы   | 10 000                     |
| 2. Общепроизводственные затраты при нормальной мощности, грн,<br>из них переменные<br>постоянные           | 70 000<br>50 000<br>20 000 |
| 3. База распределения при фактической мощности, машино-часы:<br>1-й отчетный период<br>2-й отчетный период | 8 000<br>10 500            |
| 4. Фактические общепроизводственные расходы, грн<br>1-й отчетный период<br>2-й отчетный период             | 68 200<br>77 950           |

**Задание 5**

**Цель:** овладеть алгоритмом расчетов финансовых результатов деятельности предприятия.

На основе данных табл. 5 рассчитать валовую прибыль, прибыль от операционной деятельности, прибыль от налогообложения, маржинальную прибыль и чистую прибыль предприятия.

Таблица 5

**Данные для расчетов  
финансовых результатов в отчетном периоде**

| Показатели  | Значение показателя, тыс. грн |
|---|-------------------------------|
| 1   | 2                             |
| 1. Выручка от реализации продукции (с НДС)  | 720                           |
| 2. Себестоимость реализованной продукции, в том числе 70 % условно-переменные расходы | 440                           |



| 1   | 2  |
|---|----|
| 3. Административные расходы (100 % условно-постоянные)  | 30 |
| 4. Расходы на сбыт, в том числе 20 % условно-переменные | 40 |
| 5. Другие операционные расходы                          | 6  |
| 6. Финансовые расходы                                   | 4  |
| 7. Доход от участия в капитале                          | 10 |
| 8. Другие финансовые доходы                             | 22 |
| 9. Другие расходы                                       | 8  |

### **Методические рекомендации к выполнению заданий 4 и 5**

Распределение общепроизводственных затрат по видам продукции, выпускаемой на предприятии, выполняется согласно П(С)БУ 16 "Затраты".

Общепроизводственные расходы включают условно-постоянные и условно-переменные расходы. Условно-переменные расходы полностью распределяются по видам продукции. Что касается условно-постоянных общепроизводственных расходов, то они делятся на такие, что распределяются по видам продукции, и те, что не подлежат распределению, и в общей сумме включаются в себестоимость реализованной продукции.

Расчеты финансовых результатов выполняются согласно НСБУ 3 "Общие требования к финансовой отчетности".

### **Тема 2. Характеристика методов учета затрат**

Классификация систем учета затрат. Характеристика системы учета затрат "стандарт-костинг". Сущность системы учета затрат "директ-костинг". Методы распределения текущих расходов на условно-постоянные и условно-переменные. Определение вида условно-переменных затрат на основе расчета коэффициента реагирования затрат на изменение объема производства. Анализ условно-постоянных затрат и их распределение на полезные и бесполезные. Аналитические возможности системы "директ-костинг". Анализ безубыточности деятельности предприятия. Пооперационный учет затрат, его сущность, преимущества и недостатки.

Литература: основная [3; 5; 7]; дополнительная [19; 21].

## Задание 6

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 2.  
Выбрать один из вариантов ответов (табл. 6).

Таблица 6

### Тестовые задания по теме 2

| № п/п | Вопросы   | Ответы  |
|-------|---|---|
| 1     | 2   | 3   |
| 1     | Какой метод учета затрат используется в индивидуальном и мелкосерийном производстве сложных изделий (судостроение, машиностроение):   | а) нормативный;<br>б) попроцессный;<br>в) позаказный;<br>г) попередельный?              |
| 2     | Какой метод учета затрат используется в отраслях обрабатывающей промышленности с массовым и серийным производством разнообразной и сложной продукции (машиностроение, металлообработка, швейное, обувное, мебельное производство и др.):      | а) нормативный;<br>б) попроцессный;<br>в) позаказный;<br>г) попередельный?              |
| 3     | Система учета затрат и калькуляции себестоимости с использованием нормативных затрат – это:   | а) стандарт-костинг;<br>б) директ-костинг;<br>в) контроллинг;<br>г) <i>Just in time</i> |
| 4     | "Ничего не будет произведено, пока в этом не возникнет необходимость" – это концепция системы:  | а) стандарт-костинг;<br>б) директ-костинг;<br>в) контроллинг;<br>г) <i>Just in time</i> |
| 5     | В основе какой системы учета затрат лежит исчисление усеченной себестоимости и определение маржинальной прибыли:  | а) стандарт-костинг;<br>б) директ-костинг;<br>в) контроллинг;<br>г) <i>Just in time</i> |
| 6     | Указать, сущность какой системы учета затрат указана: "процесс постепенного снижения затрат на этапе производства продукции, в результате которого достигается необходимый уровень себестоимости и обеспечивается прибыльность производства": | а) стандарт-костинг;<br>б) директ-костинг;<br>в) кайзен-костинг;<br>г) таргет-костинг   |

| 1  | 2  | 3  |
|----|--|--|
| 7  | Указать, какого метода учета затрат касается приведенное описание: "Суть этого метода заключается в том, что на основании известной (или заданной) цены реализации изделия на рынке и желаемой величины прибыли устанавливается целевая себестоимость, которая в дальнейшем обеспечивается усилиями всех служб предприятия, прежде всего технических": | а) стандарт-костинг;<br>б) директ-костинг;<br>в) кайзен-костинг;<br>г) таргет-костинг  |
| 8  | Объем продаж при запланированной величине прибыли в 20 тыс. грн, постоянных затрат за период – 40 000 грн, переменных – 20 грн/ед. и цене реализации с НДС – 30 грн/ед. равен:   | а) 4 тыс. единиц;<br>б) 12 тыс. единиц;<br>в) 10 тыс. единиц;<br>г) 5 тыс. единиц  |
| 9  | Сущность системы директ-костинг заключается в:   | а) в делении затрат на прямые и косвенные;<br>б) в делении затрат на условно-постоянные и условно-переменные;<br>в) в делении затрат на основные и накладные;<br>г) в делении затрат на производственные и непроизводственные  |
| 10 | Коэффициент реагирования затрат на изменение объема выпуска определяется как:  | а) затраты переменные/объем выпуска;<br>б) приращение переменных затрат (тыс. грн) / приращение объема выпуска (тыс. грн);<br>в) приращение переменных затрат (%) / приращение объема выпуска (%);<br>г) все ответы правильные |
| 11 | Коэффициент реагирования затрат на изменение объема выпуска для постоянных затрат:   | а) равен 1;<br>б) меньше 1;<br>в) больше 1;<br>г) равен 0  |
| 12 | Выручка от реализации продукции (с НДС) равна 540 тыс. грн; затраты на производство и реализацию продукции составили 350 тыс. грн, в том числе постоянные 20 %. Маржинальная прибыль равна:  | а) 100 тыс. грн;<br>б) 380 тыс. грн;<br>в) 190 тыс. грн;<br>г) 170 тыс. грн  |

| 1  | 2  | 3   |
|----|--|---|
| 13 | Объем продаж в точке безубыточности определяется как:  | а) затраты постоянные на выпуск/(цена – затраты переменные на единицу);<br>б) затраты постоянные на единицу/(цена – затраты переменные на единицу);<br>в) затраты переменные на выпуск/(цена – затраты постоянные на единицу);<br>г) затраты постоянные на выпуск/(цена – затраты переменные на выпуск) |
| 14 | Коэффициент реагирования затрат на изменение объема выпуска для переменных прогрессивных затрат:   | а) равен 1;<br>б) меньше 1;<br>в) больше 1;<br>г) равен 0   |
| 15 | Аналитической возможностью какой системы учета затрат является анализ безубыточности деятельности:   | а) стандарт-костинг;<br>б) директ-костинг;<br>в) кайзен-костинг;<br>г) таргет-костинг?  |
| 16 | Метод учета и калькулирования себестоимости продукции, при котором в качестве объекта учета затрат рассматривается производственный заказ:                 | а) нормативный;<br>б) позаказный;<br>в) попроцессный;<br>г) попередельный   |
| 17 | Как называется система управленческого учета затрат, включающая составление стандартной калькуляции и учет фактических затрат с отклонением от стандартов: | а) нормативный метод;<br>б) позаказный метод;<br>в) стандарт-кост;<br>г) директ-костинг?  |

### Задание 7

**Цель:** овладеть знаниями об условиях применения методов учета затрат.

Указать, какому методу учета затрат (попроцессный, позаказный, попередельный, директ-костинг, стандарт-костинг, нормативный, таргет-костинг) соответствуют условия его применения, приведенные в табл. 7.

## Условия применения методов учета затрат

| Метод учета затрат | Условия применения   |
|--------------------|--|
| 1                  | 2  |
| ?                  | Используется в массовых производствах с последовательной переработкой сырья и материалов (нефтепереработка, металлургия, химическая, текстильная промышленность и др.), которая осуществляется в несколько стадий (фаз, переделов)   |
| ?                  | Используется в индивидуальном и мелкосерийном производстве сложных изделий (судостроение, машиностроение)  |
| ?                  | Используется в отраслях с ограниченной номенклатурой продукции и там, где незавершенное производство отсутствует или незначительно (в добывающей промышленности, на электростанциях и т. п.)   |
| ?                  | Используется в отраслях обрабатывающей промышленности с массовым и серийным производством разнообразной и сложной продукции (машиностроение, металлообработка, швейное, обувное, мебельное производство и др.)   |
| ?                  | Незаменим в отраслях, где цены на ресурсы относительно стабильны, а сами изделия не изменяются в течение длительного времени – на предприятиях обрабатывающих отраслей, швейного, обувного, мебельного производства и ряда других  |
| ?                  | Используется на предприятиях, где отсутствует высокий уровень постоянных затрат, и где результат работы можно легко определить и количественно измерить. Широко распространен во всех экономически развитых странах  |
| ?                  | Наиболее целесообразен для тех предприятий, стратегия развития которых предусматривает снижение затрат. Суть этого метода заключается в том, что на основании известной (или заданной) цены реализации изделия на рынке и желаемой величины прибыли, устанавливается целевая себестоимость, которая в дальнейшем обеспечивается усилиями всех служб предприятия, прежде всего, технических |

## Задание 8

**Цель:** освоить методику распределения текущих расходов на условно-постоянные и условно-переменные, используя метод высшей и низшей

точки объема производства; составить уравнение затрат; построить график зависимости затрат от изменения объема производства.

Исходные данные для решения задачи приведены в табл. 8.

Таблица 8

### Данные об операционных затратах и объемах производства

| Моменты наблюдения<br>(периоды) | Объем производства, шт. | Затраты на производство<br>и реализацию продукции,<br>тыс. грн |
|---------------------------------|-------------------------|--|
| 1                               | 100                     | 70   |
| 2                               | 120                     | 85   |
| 3                               | 110                     | 80   |
| 4                               | 130                     | 90   |
| 5                               | 124                     | 87   |
| 6                               | 121                     | 82   |
| 7                               | 136                     | 93   |
| 8                               | 118                     | 78   |
| 9                               | 124                     | 88   |
| 10                              | 120                     | 84   |
| 11                              | 170                     | 98   |
| 12                              | 138                     | 93   |

### Задание 9

**Цель:** освоить методику расчета точки безубыточности для предприятия в натуральном выражении.

Определить целесообразность снижения условно-переменных затрат в себестоимости единицы продукции на 50 грн, если в результате этого общая величина фиксированных (условно-постоянных) расходов возрастет на 9 500 грн за квартал. Предприятие производит и реализует один вид продукции. За квартал было реализовано 150 единиц изделий.

Исходные данные для расчетов:

цена единицы продукции – 1 000 грн/ед.;

переменные производственные затраты в себестоимости единицы продукции – 600 грн/ед.;

фиксированные (постоянные) затраты на весь объем выпуска продукции за период – 50 000 грн.

## Задание 10

**Цель:** определить стратегию снабжения предприятия комплектующими изделиями.

Предприятие выпускает наукоемкую продукцию, производство которой требует комплектующих изделий. Можно купить эти комплектующие у поставщика по цене 50 грн за единицу или производить их у себя на предприятии. Условно-переменные расходы предприятия составляют 43 грн в расчете на единицу комплектующих. Условно-постоянные затраты – 64 500 грн за год.

## Задание 11

**Цель:** определить целесообразность предложенных действий руководства предприятия.

Предприятие реализовало за год 15 000 единиц изделий по цене 250 грн за единицу. Условно-переменные расходы в расчете на единицу продукции составляют 100 грн, условно-постоянные расходы предприятия – 1 500 тыс. грн. С целью увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену за единицу продукции на 30 грн и увеличить расходы на рекламу на 100 000 грн.

В результате этих мер предполагается достичь роста объема продаж на 40 %.

## Задание 12

**Цель:** обосновать управленческие решения по принятию дополнительного заказа.

Компания "Старт" производит спортивные товары. Торговое предприятие "Олимп" предложило компании "Старт" специальный заказ на производство 5 000 футбольных мячей с отгрузкой оптом в упаковке по 100 мячей в один ящик. Предприятие "Олимп" предлагает цену 15 грн за один мяч.

Для обоснования принятия решения бухгалтерия "Старт" предоставила такие данные:

- прогнозный годовой объем производства мячей составляет 50 000 штук;
- годовой объем текущего года – 52 000 штук;
- максимальная производственная мощность компании – 55 000 мячей.

Текущие расходы:

основные материалы – 5,5 грн/шт.;

прямые трудовые расходы – 3,8 грн/шт.;

общепроизводственные расходы:

условно-переменные – 3,2 грн/шт.;

условно-постоянные – 75 тыс. грн на прогнозный выпуск;

расходы на упаковку единицы изделия – 2,0 грн/шт.;

расходы на рекламу – 45 тыс. грн;

административные и другие коммерческие расходы – 80 тыс. грн.

Цена продажи за единицу – 25 грн/шт. Затраты на упаковку оптом 100 штук мячей – 50 грн. Обосновать принятие дополнительного заказа.

### Задание 13

**Цель:** оценить показатели деятельности фирмы в планируемом периоде, определить операционную прибыль, точку безубыточности и предел безопасности деятельности для отчетного и планового годов.

Фирма "Альфа" производит и продает на рынке фотоаппараты. Результаты деятельности фирмы за отчетный период представлены в табл. 9.

Таблица 9

#### Результаты деятельности предприятия в отчетном периоде

| Показатели  | Значение     |
|---|--------------|
| Выручка от реализации продукции (с НДС)   | 144 тыс. грн |
| Прямые переменные расходы:  | 64 тыс. грн  |
| в т. ч. основные материалы  | 40 тыс. грн  |
| заработная плата основных производственных рабочих с отчислениями на социальные мероприятия | 24 тыс. грн  |
| Накладные расходы   | 36 тыс. грн  |

На следующий год запланировано снизить отпускную цену фотоаппарата на 10 %, что, как предполагается, увеличит объем продаж на 40 %. Кроме того, в следующем году планируется:

1) увеличение цен на материалы, которые составляют половину (по стоимости) всех необходимых материалов, на 10 %;



2) почасовая тарифная ставка основных производственных рабочих увеличится на 5 %;

3) из указанных накладных расходов 30 тыс. грн – постоянные расходы (в планируемом периоде предполагается их снижение на 2 тыс. грн) и 6 000 грн – переменные расходы.

Результаты решения представить графически.

### Задание 14

**Цель:** обосновать выбор более целесообразного способа производства продукции (трудоемкого или капиталоемкого).

Компания планирует начать производство новой продукции, которая может изготавливаться как капиталоемким, так и трудоемким способом, что не влияет на качество продукции.

Маркетинговый отдел предприятия рекомендует установить цену реализации 30 грн за единицу продукции. Административные расходы за год составят 200 тыс. грн, постоянные расходы на сбыт за год – 300 тыс. грн, переменные расходы на сбыт – 2 грн на единицу продукции.

В табл. 10 приведены данные относительно производственных затрат по способам производства.

Результаты решения задачи представить графически.

Таблица 10

#### Производственные затраты по способам производства

| Производственные расходы                                 | Капиталоемкий способ | Трудоемкий способ |
|--|----------------------|-------------------|
| Прямые материальные расходы, грн/ед.                     | 5,0                  | 5,6               |
| Прямые трудовые расходы, грн/ед.                         | 6,0                  | 7,2               |
| Переменные общепроизводственные расходы, грн/ед.         | 3,0                  | 4,8               |
| Постоянные общепроизводственные расходы, тыс. грн за год | 2 440                | 1 320             |

## Методические рекомендации к выполнению заданий 8 – 14

В зарубежной практике для повышения объективности распределения затрат на условно-постоянные и условно-переменные используется несколько эффективных методов. Среди них: метод высшей и низшей точки объема производства за период; метод статистического построения сметного уравнения и графический метод.

Для построения уравнения общих затрат на производство и разделение их на постоянную и переменную части по методу высшей и низшей точки используется такой алгоритм;

- 1) находится разница между максимальным и минимальным значениями объема производства за данный период;
- 2) определяется разница в расходах, соответствующих максимальному и минимальному объемам производства;
- 3) определяется ставка переменных расходов на одно изделие;
- 4) определяется общая величина переменных расходов при максимальном и минимальном выпусках продукции;
- 5) определяется величина постоянных расходов, как разница между общими расходами и их переменной частью;
- 6) составляется уравнения общих затрат, которое отображает зависимость общих затрат от объема производства.

Зависимость расходов (условно-постоянных, условно-переменных и общих) от объема производства можно представить графически (рис. 1).

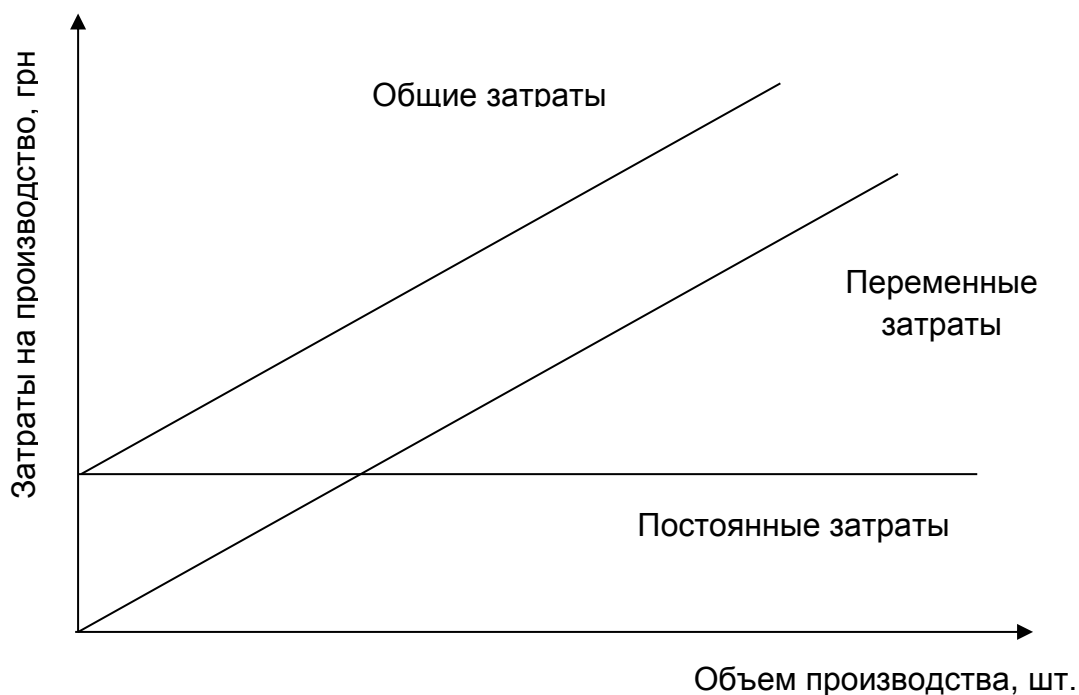


Рис. 1. Зависимость затрат от объема выпуска продукции

Определение критического объема производства (реализации) продукции (объема производства в точке безубыточности) проводится по формуле:

$$q_k = \frac{Z_{\text{пост}}}{p - z_{\text{пер}}}, \quad (1)$$

где  $Z_{\text{пост}}$  – условно-постоянные затраты за анализируемый период;

$P$  – цена единицы продукции;

$Z_{\text{пер}}$  – условно-переменные затраты на единицу продукции.

Критический объем выручки от реализации продукции определяется по формуле:

$$B_{\text{рк}} = \frac{Z_{\text{пост}}}{K_{\text{в}}}, \quad (2)$$

где  $K_{\text{в}}$  – коэффициент выручки, определяется как отношение маржинальной прибыли к выручке от реализации в анализируемом периоде.

Предел безубыточности деятельности предприятия (ПБД) в анализируемом периоде определяется таким образом:

$$\text{ПБ} = \frac{q_a - q_k}{q_a} \times 100, \quad (3)$$

или

$$\text{ПБ} = \frac{B_{\text{ра}} - B_{\text{рк}}}{B_{\text{ра}}} \times 100, \quad (4)$$

где  $q_a$  – объем производства (реализации) в анализируемом периоде, шт.;

$B_{\text{ра}}$  – выручка от реализации продукции в анализируемом периоде, грн.

По оценкам зарубежных экономистов предел безопасности деятельности предприятия должен превышать 30 %, это свидетельствует, что предприятие работает без рисков в плане наращивания объемов производства.

Выбор способа производства продукции (капиталоемкого или трудоемкого) выполняется на основе расчетов объема продаж, который приносит одинаковую прибыль по разным вариантам ( $q_M$ ):

$$q_M = \frac{Z_{\text{пост}1} - Z_{\text{пост}2}}{(p_1 - z_{\text{пер}1}) - (p_2 - z_{\text{пер}2})}, \quad (5)$$

где  $Z_{\text{пост}1}$ ,  $Z_{\text{пост}2}$  – условно-постоянные расходы по разным вариантам производства в анализируемом периоде;

$p_1$ ,  $p_2$  – цены за единицу продукции по разным вариантам производства;

$z_{\text{пер}1}$ ,  $z_{\text{пер}2}$  – условно-переменные расходы на единицу продукции по разным вариантам.

Графическое решение данной задачи представлено на рис. 2.

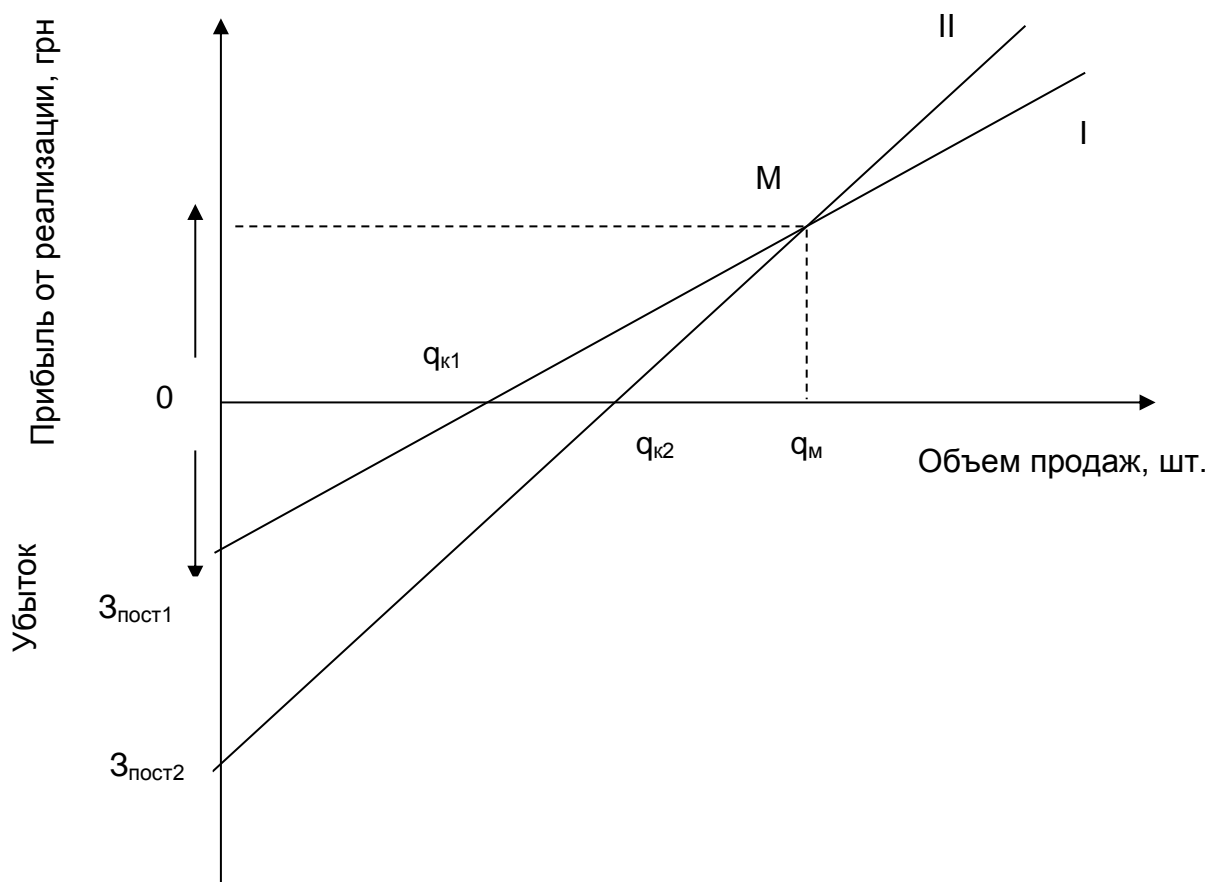


Рис. 2. Зависимость прибыли от реализации продукции от объема продаж

При объеме продаж до  $q_m$  преимущество можно отдать варианту I, у которого критическая точка ближе к началу координат, чем в варианте II, а значит, прибыль начинает поступать раньше.

После пересечения точки M ситуация меняется. Преобладающим становится вариант II, поскольку он приносит большую прибыль.

### **Тема 3. Контроллинг как система управления затратами и прибылью предприятия**

Понятие и сущность контроллинга. Цель, функции и задачи контроллинга. Концепции контроллинга. Особенности стратегического и оперативного контроллинга. Дифференциация затрат по контроллингу. Требования к формированию групп затрат. Понятие и расчет сумм покрытия. Запланированная и обеспеченная сумма покрытия. Калькулирование себестоимости продукции в системе "контроллинг".

Литература: основная [2; 3; 6]; дополнительная [14 – 16; 18].

#### **Задание 15**

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 3.

Выбрать один из вариантов ответов (табл. 11).

Таблица 11

#### **Тестовые задания по теме 11**

| № п/п | Вопросы                               | Ответы  |
|-------|---------------------------------------|---|
| 1     | 2                                     | 3   |
| 1     | Указать функции контроллинга:         | а) сбор и обработка информации;<br>б) информационная поддержка принятия управленческих решений;<br>в) разработка и ведение внутреннего учета;<br>г) создание общей информационной системы |
| 2     | Указать основные задачи контроллинга: | а) сбор и обработка информации;<br>б) информационная поддержка принятия управленческих решений;<br>в) разработка и ведение внутреннего учета;<br>г) создание общей информационной системы |

| 1  | 2  | 3  |
|----|--|--|
| 3  | Какая система учета затрат лежит в основе контроллинга:                  | а) стандарт-костинг;<br>б) директ-костинг;<br>в) таргет-костинг;<br>г) кайзен-костинг  |
| 4  | Контроллинг – это:   | а) концепция системного управления предприятием, в основе которой лежит стремление обеспечить долгосрочное эффективное существование бизнеса;<br>б) информационное обеспечение, ориентированное на результат управления предприятием;<br>в) система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы;<br>г) все ответы правильные |
| 5  | Контроль затрат в контроллинге осуществляется на основе расчета:         | а) чистого дохода;<br>б) прибыли от реализации продукции;<br>в) сумм покрытия;<br>г) чистой прибыли  |
| 6  | Целью контроллинга является:   | а) снижение затрат;<br>б) повышение качества принимаемых решений;<br>в) оценка деятельности предприятия;<br>г) нет правильного ответа  |
| 7  | Сумма покрытия 1 соответствует:  | а) валовой прибыли;<br>б) прибыли от реализации продукции;<br>в) маржинальной прибыли;<br>г) чистой прибыли  |
| 8  | Сумма покрытия 2 соответствует:  | а) валовой прибыли;<br>б) прибыли от реализации продукции;<br>в) маржинальной прибыли;<br>г) чистой прибыли  |
| 9  | Сумма покрытия 3 соответствует:  | а) валовой прибыли;<br>б) прибыли от реализации продукции;<br>в) маржинальной прибыли;<br>г) чистой прибыли  |
| 10 | К 1 группе затрат по контроллингу (прямые переменные затраты) относятся: | а) сырье и основные материалы;<br>б) топливо и энергия на технологические цели;<br>в) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;<br>г) расходы на сбыт   |

| 1  | 2  | 3   |
|----|--|---|
| 11 | Ко 2 группе затрат по контроллингу (затраты на организацию подготовки группы 1) относятся: | а) сырье и основные материалы;<br>б) цеховые расходы;<br>в) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;<br>г) расходы на сбыт          |
| 12 | К 3 группе затрат по контроллингу (затраты на организацию подготовки группы 2) относятся:  | а) сырье и основные материалы;<br>б) административные расходы;<br>в) расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;<br>г) расходы на сбыт |

### Задание 16

**Цель:** освоить группировку видов затрат по системе контроллинга. Используя данные, приведенные в табл. 12, необходимо перегруппировать статьи расходов по контроллингу и определить общие расходы операционной деятельности предприятия (заполнить табл. 13).

### Задание 17

**Цель:** освоить методику расчета затрат на производство и реализацию продукции по отдельным группам затрат, сумм покрытия и прибыли (убытка) от операционной деятельности предприятия по системе контроллинга.

На основании данных, приведенных в табл. 12, определить затраты на производство и реализацию по отдельным группам затрат, величину сумм покрытия и размер прибыли от операционной деятельности предприятия.

**Данные для группировки затрат предприятия по системе контроллинг, тыс. грн**

| Статьи затрат  | Варианты |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|  | 0        | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   |
| 1. Сырье, основные материалы (за вычетом отходов) и услуги со стороны    | 200      | 205 | 210 | 220 | 240 | 250 | 260 | 225 | 215 | 270 |
| 2. Вспомогательные материалы   | 60       | 40  | 65  | 50  | 55  | 35  | 30  | 45  | 25  | 60  |
| 3. Покупные изделия и полуфабрикаты                                      | 700      | 450 | 300 | 400 | 350 | 500 | 550 | 750 | 800 | 850 |
| 4. Топливо на технологические цели                                       | 90       | 60  | 90  | 80  | 75  | 70  | 95  | 85  | 65  | 90  |
| 5. Энергия на технологические цели                                       | 50       | 45  | 60  | 75  | 70  | 80  | 65  | 55  | 40  | 60  |
| 6. Основная заработная плата основных производственных рабочих           | 100      | 150 | 200 | 115 | 160 | 165 | 180 | 170 | 190 | 185 |
| 7. Дополнительная заработная плата основных производственных рабочих     | 12       | 16  | 22  | 14  | 19  | 20  | 21  | 20  | 21  | 21  |
| 8. Отчисления на социальные цели   |          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| 9. Расходы на освоение и подготовку производства                         | 23       | 28  | 34  | 25  | 30  | 34  | 37  | 34  | 39  | 32  |
| 10. Возмещение износа малоценных и быстроизнашивающихся специнструментов | 6        | 8   | 10  | 9   | 11  | 14  | 16  | 12  | 13  | 15  |
| 11. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования                    | 90       | 140 | 150 | 105 | 130 | 125 | 135 | 125 | 160 | 115 |
| 12. Общепроизводственные расходы   | 115      | 190 | 180 | 170 | 160 | 150 | 170 | 140 | 180 | 170 |
| 13. Административные расходы   | 65       | 90  | 80  | 75  | 85  | 70  | 60  | 70  | 85  | 65  |
| 14. Расходы на сбыт  | 26       | 32  | 39  | 23  | 27  | 30  | 28  | 40  | 35  | 29  |
| 15. Прочие операционные расходы  | 15       | 25  | 20  | 18  | 14  | 13  | 18  | 12  | 14  | 15  |



### Группировка затрат по контроллингу

| Статьи затрат<br>позаказной<br>калькуляции | Группы затрат по контроллингу, тыс. грн              |   |  | Затраты,<br>связанные<br>с операционной<br>деятельностью<br>предприятия,<br>тыс. грн |
|--|--|---|--|--|
|  | Производствен-<br>ные затраты<br>(прямые<br>затраты) | Затраты на<br>организацию<br>(подготовку)<br>группы I | Затраты на<br>организацию<br>(подготовку)<br>группы II |  |
|  |  |   |  |  |
|  |  |   |  |  |

### Методические рекомендации к выполнению заданий 16 и 17

Контроллинг базируется на системе учета затрат "директ-костинг", основанной на группировке расходов в зависимости от их связи с объемом производства (реализации) продукции (работ, услуг).

В системе контроллинга выделяются три группы затрат:

1. Прямые переменные затраты, непосредственно зависящие от объема производства (реализации) продукции и, в основном, пропорциональные им. Сюда относят: затраты сырья и основных материалов за вычетом обратных отходов, комплектующие изделия и полуфабрикаты, топливо и энергия на технологические цели, заработная плата за основную производственную работу (основная и дополнительная) с отчислениями на социальные цели.

2. Затраты на организацию (подготовку) производства (группы 1), связанные с производством продукции и могут быть отнесены на определенные сферы деятельности или места формирования затрат. Сюда относят общепроизводственные расходы, которые имеют как постоянную, так и переменную часть и распределяются по видам продукции (сферам деятельности) пропорционально выбранной базе.

3. Общие затраты хозяйственной деятельности, как правило, условно-постоянные, не распределяемые ни по видам продукции, ни по видам деятельности. Это так называемые расходы на организацию (подготовку) группы 2. Они включают административные расходы и расходы на сбыт.

Сумма покрытия – это разница между чистым доходом предприятия и группой (группами) затрат на производство и реализацию продукции. Определяют первую, вторую и третью суммы покрытия.

На основе сумм покрытия осуществляется управление прибылью в системе "контроллинг".

#### Тема 4. Планирование затрат на производство продукции

Нормативный метод планирования затрат. Метод планирования затрат по технико-экономическим факторам. Параметрический метод планирования затрат. Планирование затрат по системе "контроллинг": составление годового плана по товарному выпуску; определение приоритетных направлений развития предприятия; разбивка годового плана по кварталам.

Общие принципы укрупненного прогнозирования себестоимости изделий.

Литература: основная [4 – 6]; дополнительная [14 – 16].

#### Задание 18

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 4.

Выбрать один из вариантов ответов (табл. 14).

Таблица 14

#### Тестовые задания по теме 4

| № п/п | Вопросы  | Ответы  |
|-------|--|---|
| 1     | 2  | 3   |
| 1     | Какой метод планирования затрат обеспечивает возможность получения детальных сведений по себестоимости во всех разрезах, а также независимость плана от всех факторов случайного характера, влияющих на уровень себестоимости продукции:   | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативный;<br>в) параметрический?                                       |
| 2     | Сущность какого метода планирования затрат заключается в определении плановой суммы затрат для каждого вида ресурсов, исходя из разработанных норм и нормативов расходования этих ресурсов на единицу всех видов продукции (работ, услуг): | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) параметрического;<br>г) планирования по контроллингу? |

| 1 | 2  | 3   |
|---|--|---|
| 3 | Какой метод планирования себестоимости используется на этапе разработки перспективных планов, проектов текущих годовых планов, окончательных вариантов годовых планов и прогнозов себестоимости:   | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативный;<br>в) параметрический;<br>г) планирования по контроллингу?   |
| 4 | Какой метод планирования затрат используется при разработке детальных текущих (годовых и квартальных) планов:  | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативный;<br>в) параметрический?   |
| 5 | Сущность какого метода планирования затрат заключается в определении плановой величины себестоимости при условии сохранения уровня затрат, сложившегося в базовом периоде, с последующим изменением его под влиянием определенных факторов в плановом периоде: | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) параметрического;<br>г) планирования по контроллингу?   |
| 6 | В основе какого метода планирования лежит расчет сумм покрытия:  | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) параметрического;<br>г) планирования по контроллингу?   |
| 7 | Какие группы факторов выделяют при пофакторном планировании себестоимости продукции:   | а) изменение объема производства;<br>б) изменение организации производства и условий труда;<br>в) изменение природных условий и способов добычи полезных ископаемых;<br>г) все ответы правильные;<br>д) нет правильного ответа? |
| 8 | В рамках какого метода планирования определяются приоритетные направления развития предприятия:  | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) параметрического;<br>г) планирования по контроллингу?   |
| 9 | В основе какого метода учета затрат лежит учет влияния внешних факторов на себестоимость продукции:  | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) укрупненного метода планирования;<br>г) планирования по контроллингу?   |

| 1  | 2   | 3  |
|----|---|--|
| 10 | Преимуществом какого метода планирования себестоимости является: сокращенный состав и объем требуемой входящей информации; существенное снижение трудоемкости расчетов; выделение в общем снижении себестоимости доли участия каждого фактора; высокая степень обоснованности планов: | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) параметрического;<br>г) планирования по контроллингу?  |
| 11 | В основе укрупненного прогнозирования себестоимости продукции лежит:  | а) группировка затрат по статьям калькуляции;<br>б) группировка затрат по элементам;<br>в) группировка затрат и по статьям калькуляции и по элементам затрат;<br>г) нет правильного ответа |
| 12 | При каком методе планирования необходимо определять затраты на 1 грн товарной продукции:  | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативном;<br>в) параметрическом;<br>г) планирования по контроллингу?  |
| 13 | Преимуществом параметрического метода планирования затрат является:   | а) выделение в общем снижении себестоимости доли участия каждого фактора;<br>б) увязка затрат с потребительскими свойствами продукции;<br>в) существенное снижение трудоемкости расчетов   |
| 14 | Недостатком какого метода планирования затрат является высокая трудоемкость и сложность подготовительных работ; отражение лишь общей тенденции изменения затрат:  | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) параметрического;<br>г) планирования по контроллингу?  |
| 15 | Недостатком какого метода планирования себестоимости является: невозможность получения детальных сведений о себестоимости как по предприятию в целом, так и по его структурным подразделениям:  | а) по технико-экономическим факторам;<br>б) нормативного;<br>в) параметрического;<br>г) планирования по контроллингу?  |

## Задание 19

**Цель:** освоить методику планирования ассортимента продукции по полной и усеченной себестоимости.

Исходные данные представлены в табл. 15.

Таблица 15

### Данные для разработки плана по ассортименту выпускаемой продукции

| Изделия                             | Объем производства, шт. | Условно-переменные затраты, грн/шт. | Цена, грн/шт. |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Опрыскиватель                       | 410                     | 27                                  | 360           |
| Ленточный обогреватель              | 250                     | 78                                  | 1 050         |
| Бесконтактное электронное зажигание | 150                     | 5                                   | 70            |
| Дрель                               | 220                     | 95                                  | 1 200         |
| Телефонный аппарат                  | 300                     | 18                                  | 250           |

При применении метода учета затрат по полной себестоимости условно-постоянные затраты рекомендуется распределить пропорционально сумме переменных затрат.

Сумма условно-постоянных затрат по предприятию за отчетный период составляет 260 000 грн.

## Задание 20

**Цель:** освоить методику планирования текущих затрат по системе "контроллинг".

Составить годовой план затрат производства и прибыли предприятия на будущий год по методу контроллинга. При этом необходимо учесть, что в связи со стабилизацией обстановки и получением заказов на выпуск продукции появилась реальная возможность увеличить объем товарной продукции в следующем году на 10 %.

Исходные данные приведены в табл. 16 и 17. В табл. 17 показатели приведены в % к показателям годового плана в целом по предприятию.

Таблица 16

**Данные для разработки плана по системе контроллинга**

| Показатели  | Накопление фактических данных за I – III кв. текущего года | План на IV кв. текущего года |
|---|--|------------------------------|
| 01. Объем товарной продукции  | 72 604,0   | 29 200,0                     |
| 02. Расход сырья, материалов и покупных изделий   | 20 238,1   | 9 484,7                      |
| 03. Промежуточный итог (стр. 01 – стр. 02)  |  |                              |
| 04. Зарплата основных производственных рабочих с отчислениями на социальные цели        | 8 941,0  | 3 433,8                      |
| 05. Сумма покрытия 1 (стр. 03 – стр. 04)  |  |                              |
| 06. Зарплата специалистов, работающих в цехах   | 9 483,0  | 390,9                        |
| 07. Промежуточный итог (стр. 05 – стр. 06)  |  |                              |
| 08. Расходы на содержание производственных помещений                                    | 6 927,5  | 2 702,6                      |
| 09. Транспортные расходы  | 3 968,7  | 1 633,1                      |
| 10. Амортизация оборудования и транспортных средств                                     | 3 125,4  | 1 041,8                      |
| 11. Расходы на текущие и капитальный ремонты оборудования                               | 8 313,7  | 2 994,2                      |
| 12. Другие расходы  | 598,4  | 203,1                        |
| 13. Расходы на организацию группы I (стр. 06, 08 ... ... 12)                            |  |                              |
| 14. Сумма покрытия 2 (стр. 05 – стр. 13)  |  |                              |
| 15. Расходы на организацию группы II  | 1 236,1  | 502,8                        |
| 16. Сумма покрытия 3 (стр. 14 – стр. 15)  |  |                              |
| 17. Другие расходы (–) и доходы (+), связанные с операционной деятельностью предприятия | + 3 257,5  | + 24,2                       |
| 18. Прибыль (+), убыток (–) от операционной деятельности (стр. 16 +/- стр. 17)          |  |                              |

**Данные для определения приоритетных направлений  
развития предприятия**

| Показатели                                   | Центры прибыли       |                           |                                       |   |
|--|----------------------|---------------------------|---------------------------------------|---|
|  | Производство насосов | Производство компрессоров | Производство химического оборудования | Производство запасных частей к химическому оборудованию |
| Объем выпуска                                | 40                   | 34                        | 17                                    | 9   |
| Сумма покрытия I                             | 44                   | 36                        | 15                                    | 5   |
| Расходы на организацию (подготовку) группы I | 37                   | 31                        | 18                                    | 14  |
| Сумма покрытия 2                             |                      |                           |                                       |   |

**Методические рекомендации к выполнению заданий 19 и 20**

С точки зрения контроллинга планирование – самая важная задача, необходимая для активного развития предприятия.

Годовое планирование осуществляется в три этапа:

- а) составление годового плана;
- б) определение, на основе годового плана, приоритетных направлений развития предприятия (оптимизация номенклатуры продукции);
- в) разбивка годового плана по кварталам.

При составлении годового плана исходными данными служат фактические (отчетные) показатели производственной деятельности предприятия первых трех кварталов текущего года и прогнозируемые (плановые) показатели, которых предполагается достичь, с учетом ожидаемой ситуации в IV квартале текущего (отчетного года). Полученный итог за четыре квартала отчетного года необходимо корректировать с учетом целей, поставленных на будущий год (увеличение объема товарной продукции в данном случае).

Для определения на базе годового плана приоритетных направлений развития производственной деятельности предприятия нужно руководствоваться плановой себестоимостью отдельных видов продукции, которые представляют с точки зрения контроллинга "центры прибыли". Структура затрат по отдельным видам продукции по центрам прибыли представлена укрупненно в табл. 17.

При неизменном ходе в течение года производственной деятельности (в данном случае это предполагается), квартальные планы предприятия определяются как такие, что составляют одну четверть, две четверти, три четверти и четыре четверти итогов года.

При этом соблюдается важный принцип: не следует относить главный риск в планировании на IV квартал, его нужно предусмотреть в начале года, чтобы застраховать предприятие от неожиданностей.

### **Тема 5. Факторный анализ отклонений как средство контроля затрат**

Методы анализа отклонений. Факторы, влияющие на объем затрат. Расчеты отклонений прямых материальных затрат. Расчеты отклонений прямых затрат на оплату труда. Анализ отклонений общепроизводственных затрат.

Литература: основная [2; 4; 5; 11]; дополнительная [17; 19].

#### **Задание 21**

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 5.  
Выбрать правильный вариант ответов (табл. 18).

Таблица 18

#### **Тестовые задания по теме 5**

| № п/п | Вопросы  | Ответы   |
|-------|--|--|
| 1     | 2  | 3  |
| 1     | Последовательность расчетов отклонений фактических переменных затрат от нормативных (плановых) такова: | а) определяется отклонение за счет изменений объемов выпуска; за счет изменения норм расхода переменных затрат; за счет изменения цен на ресурсы;<br>б) определяется отклонение за счет изменений объемов выпуска; за счет изменения цен на ресурсы; за счет изменения норм расхода переменных затрат;<br>в) определяется отклонение за счет изменения норм расхода переменных затрат; за счет изменений объемов выпуска; за счет изменений норм расхода переменных затрат |



| 1 | 2  | 3   |
|---|--|---|
| 2 | Ответственность за отклонение по цене на сырье и материалы несет:                      | а) отдел сбыта;<br>б) отдел снабжения;<br>в) отдел маркетинга;<br>г) начальники основных цехов  |
| 3 | Ответственность за отклонение по объему выпуска несут:                                 | а) отдел сбыта;<br>б) отдел снабжения;<br>в) отдел маркетинга;<br>г) начальники основных цехов  |
| 4 | Ответственность за отклонение по нормам расхода материалов на единицу продукции несут: | а) отдел сбыта;<br>б) отдел снабжения;<br>в) отдел маркетинга;<br>г) начальники основных цехов  |
| 5 | Ответственность за отклонение по ставке оплаты труда несет:                            | а) отдел сбыта;<br>б) отдел кадров;<br>в) отдел маркетинга;<br>г) начальники основных цехов   |
| 6 | Ответственность за отклонение в трудоемкости несут:                                    | а) нормировщики;<br>б) отдел кадров;<br>в) отдел маркетинга;<br>г) начальники основных цехов  |
| 7 | При анализе отклонений в общепроизводственных расходах необходимо их делить на:        | а) переменные и постоянные;<br>б) прямые и косвенные;<br>в) основные и накладные;<br>г) производственные и непроизводственные         |
| 8 | В части общепроизводственных расходов факторный анализ выполняется по:                 | а) постоянной их части;<br>б) по переменной их части;<br>в) по всей сумме общепроизводственных расходов;<br>г) нет правильного ответа |
| 9 | В процессе факторного анализа затрат используется:                                     | а) метод цепных подстановок;<br>б) метод разниц;<br>в) метод сравнения;<br>г) все ответы правильные;<br>д) нет правильного ответа     |

| 1  | 2   | 3  |
|----|---|--|
| 10 | Указать, на какие составляющие себестоимости влияет такой фактор, как объем продаж: | а) прямые материальные затраты;<br>б) прямые затраты на оплату труда;<br>в) переменные общепроизводственные расходы;<br>г) все ответы правильные;<br>д) нет правильного ответа |

### Задание 22

**Цель:** освоить методику факторного анализа отклонений по основным материалам.

Выполнить факторный анализ отклонений по основным материалам, выявить причины этих отклонений. Исходные данные для анализа отклонений по основным материалам представлены в табл. 19.

Таблица 19

### Данные для анализа отклонений по основным материалам

| Показатели                           | План  | Факт  | Отклонения |
|--------------------------------------|-------|-------|------------|
| Объем выпуска изделий, шт.           | 2 500 | 2 258 | ?          |
| Расход глины на изделие, кг/шт.      | 3,6   | 3,65  | ?          |
| Средняя стоимость 1 кг глины, грн/кг | 55    | 53    | ?          |

### Задание 23

**Цель:** освоить методику факторного анализа отклонений по общепроизводственным расходам.

Выполнить факторный анализ отклонений по общепроизводственным расходам, выявить причины этих отклонений и дать рекомендации по их устранению. Исходные данные для анализа отклонений представлены в табл. 20.

**Данные для анализа отклонений  
по общепроизводственным расходам**

| Показатели   | План   | Факт   | Отклонения |
|--|--------|--------|------------|
| Объем выпуска изделий, шт.                             | 500    | 510    | ?          |
| Переменные общепроизводственные расходы, грн/шт.       | 23,5   | 23,7   | ?          |
| Постоянные общепроизводственные расходы за период, грн | 55 000 | 54 800 | ?          |

**Методические указания к выполнению заданий 22 и 23**

Прямые материальные затраты относятся к переменным производственным затратам. Общее отклонение прямых материальных затрат на объем выпуска определяется как разница между их фактической и нормативной (или плановой) величиной.

Общее отклонение может быть разложено на три части:

- 1) отклонение по объему выпуска;
- 2) отклонение по норме расхода материалов на единицу;
- 3) отклонение по цене на материалы.

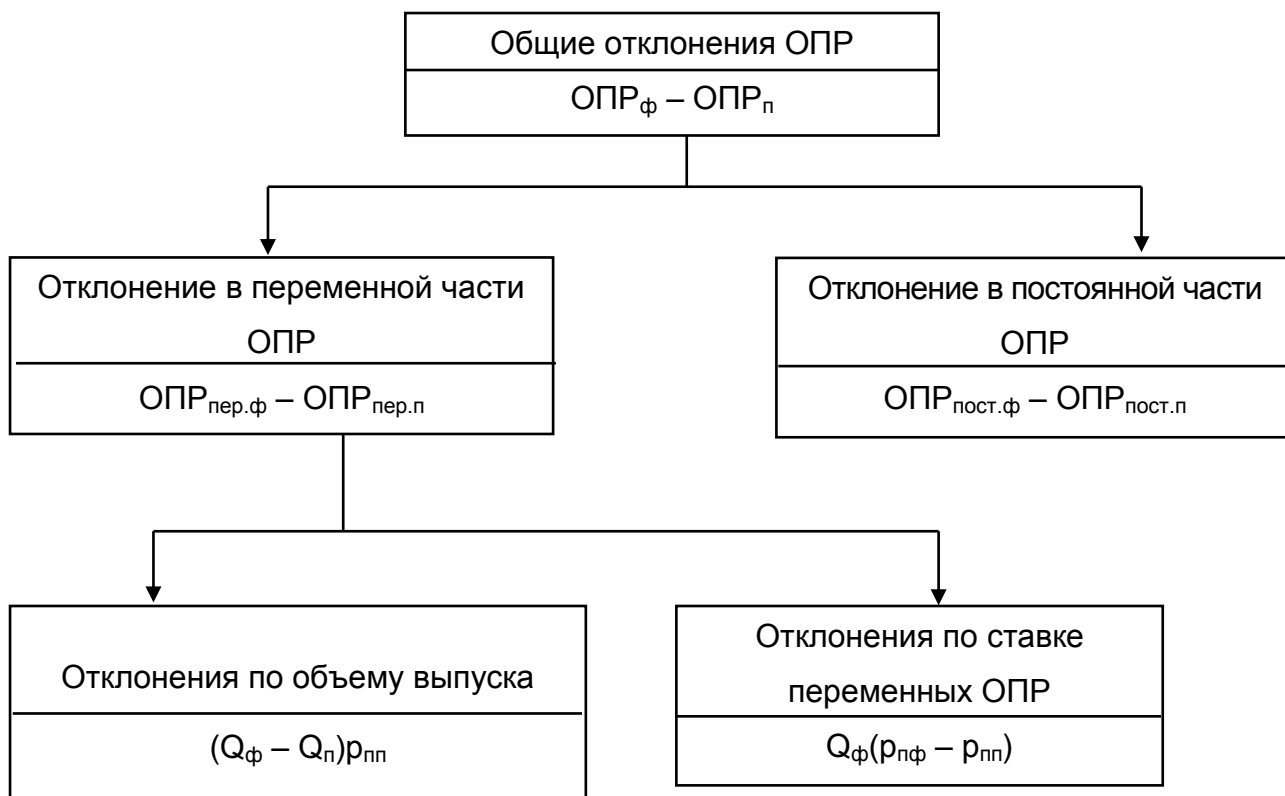
Отклонение по объему выпуска определяется как произведение разности между фактическим и нормативным объемом выпуска на норму расхода материалов и нормативную цену.

Отклонение по норме расхода материалов рассчитывается как произведение разности между фактическим и нормативным расходом материалов на фактический объем выпуска и нормативную цену.

Отклонение по цене на материалы определяется как произведение разности между фактической и нормативной ценой на фактический объем выпуска и фактический расход материалов на единицу продукции.

При анализе общепроизводственных расходов следует учитывать тот факт, что часть их является переменными затратами, а часть – постоянными.

Алгоритм анализа отклонений общепроизводственных расходов (ОПР) представлен на рис. 3.



ОПР<sub>пер.п</sub>, ОПР<sub>пер.ф</sub> – соответственно, переменные общепроизводственные расходы по плану и фактически;

ОПР<sub>пост.п</sub>, ОПР<sub>пост.ф</sub> – соответственно, постоянные общепроизводственные расходы по плану и фактически;

r<sub>пп</sub>, r<sub>пф</sub> – соответственно, ставка переменных общепроизводственных расходов на единицу выпуска по плану и фактически;

Q<sub>п</sub>, Q<sub>ф</sub> – соответственно, объемы выпуска продукции по плану и фактически.

**Рис. 3. Анализ отклонений общепроизводственных расходов**

В ходе анализа отклонений аналитик не только определяет значение и причину отклонения, но и выработывает рекомендации по его устранению (если оно нежелательно) или усилению (если оно благоприятно).

## **Содержательный модуль 2. Управление прибылью и обоснование принятия управленческих решений**

### **Тема 6. Управление формированием прибыли предприятия**

Цель и основные задачи управления прибылью. Порядок формирования операционной прибыли. Управление прибылью на основе системы

"взаимосвязь затрат, объема реализации и прибыли". Понятие и сущность операционного лeverиджа. Свойства операционного лeverиджа.

Механизм управления прибылью предприятия в процессе финансовой деятельности. Оценка эффекта финансового лeverиджа. Анализ составляющих эффекта финансового лeverиджа.

Литература: основная [1; 8; 9; 12]; дополнительная [19; 20].

### Задание 24

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 6.

Выбрать один из вариантов ответов (табл. 21).

Таблица 21

### Тестовые задания по теме 6

| № п/п | Вопросы  | Ответы  |
|-------|--|---|
| 1     | 2  | 3   |
| 1     | Маржинальная прибыль определяется как :  | а) чистый доход минус себестоимость реализованной продукции;<br>б) чистый доход минус условно-постоянные затраты;<br>в) доход от операционной деятельности минус затраты операционной деятельности;<br>г) чистый доход минус условно-переменные затраты |
| 2     | Если маржинальная прибыль больше условно-постоянных затрат, то прибыль от реализации продукции:  | а) больше нуля;<br>б) равна нулю;<br>в) меньше нуля;<br>г) нет правильного ответа   |
| 3     | Механизм управления прибылью предприятия, построенный на базе системы "взаимосвязь затрат, объема реализации и прибыли" представляет собой комплексную систему воздействия на такие основные показатели: | а) цену реализации единицы продукции;<br>б) количество реализованной продукции;<br>в) сумму переменных затрат;<br>г) сумму постоянных затрат;<br>д) все ответы правильные   |

| 1 | 2  | 3  |
|---|--|--|
| 4 | Эффект операционного леве­риджа показывает:  | а) степень чувствительности прибыли от реализации продукции к изменению объема производства;<br>б) степень чувствительности чистой при­были к изменению объема производства;<br>в) степень чувствительности чистой при­были к изменению доли заемного капита­ла в общей сумме капитала предприятия;<br>г) нет правильного ответа |
| 5 | Кoeffициент операционного ле­вериджа определяется как:   | а) отношение собственного капитала к за­емному;<br>б) отношение заемного капитала к собствен­ному;<br>в) отношение постоянных затрат к пере­менным;<br>г) отношение переменных затрат к постоянным   |
| 6 | Если у предприятия высокий уровень операционного леве­риджа, то небольшие усилия по наращи­ванию объема производства могут привести к: | а) значительному росту прибыли от реали­зации продукции;<br>б) значительному снижению прибыли от реализации продукции;<br>в) значительному снижению условно-пере­менных затрат;<br>г) значительному снижению условно-посто­янных затрат  |
| 7 | Эффект операционного леве­риджа состоит в наращивании прибыли от реализации продукции при росте объемов производства за счет:          | а) экономии на условно-постоянных расходах;<br>б) экономии на условно-переменных расходах;<br>в) экономии на производственных расходах;<br>г) все ответы правильные  |
| 8 | Чем выше коэффициент опера­ционного леве­риджа тем:  | а) ниже эффект операционного леве­риджа;<br>б) выше эффект операционного леве­риджа;<br>в) выше эффект финансового леве­риджа;<br>г) нет правильного ответа  |
| 9 | Наибольшее положительное воз­действие операционного леве­риджа достигает в поле:   | а) максимально приближенном к точке бе­зубыточности;<br>б) максимально удаленном от точки безубыточности;<br>в) нет правильного ответа   |

| 1  | 2  | 3  |
|----|--|--|
| 10 | После преодоления точки безубыточности, чем выше коэффициент операционного лeverиджа, тем:   | а) большей силой воздействия на прирост прибыли будет обладать предприятие, наращивая объем реализации продукции;<br>б) меньшей силой воздействия на прирост прибыли будет обладать предприятие, наращивая объем реализации продукции;<br>в) меньше прибыль от реализации продукции;<br>г) нет правильного ответа            |
| 11 | Использование предприятием заемных средств, которое влияет на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала, характеризует:  | а) операционный лeverидж;<br>б) финансовый лeverидж;<br>в) операционный и финансовый лeverидж;<br>г) нет правильного ответа  |
| 12 | Коэффициент финансового лeverиджа характеризует:   | а) долю условно-переменных затрат в расчете на единицу условно-постоянных затрат;<br>б) сумму заемного капитала, используемого предприятием, в расчете на единицу собственного капитала;<br>в) сумму собственного капитала, используемого предприятием, в расчете на единицу заемного капитала;<br>г) нет правильного ответа |
| 13 | Указать, какая составляющая эффекта финансового лeverиджа показывает в какой степени проявляется эффект финансового лeverиджа в связи с различным уровнем налогообложения прибыли: | а) налоговый корректор;<br>б) дифференциал;<br>в) коэффициент финансового лeverиджа;<br>г) все ответы правильные   |
| 14 | Указать, какая составляющая эффекта финансового лeverиджа характеризует разницу между коэффициентом рентабельности активов и средним размером процента за кредит:                  | а) налоговый корректор;<br>б) дифференциал;<br>в) коэффициент финансового лeverиджа;<br>г) все ответы правильные   |
| 15 | Указать, какая составляющая эффекта финансового лeverиджа характеризует сумму заемного капитала, используемого предприятием, в расчете на единицу собственного капитала:           | а) налоговый корректор;<br>б) дифференциал;<br>в) коэффициент финансового лeverиджа;<br>г) все ответы правильные   |

## Задание 25

**Цель:** освоить методику формирования прибыли от реализации продукции.

На рис. 4 вставить формулы расчета финансовых показателей.

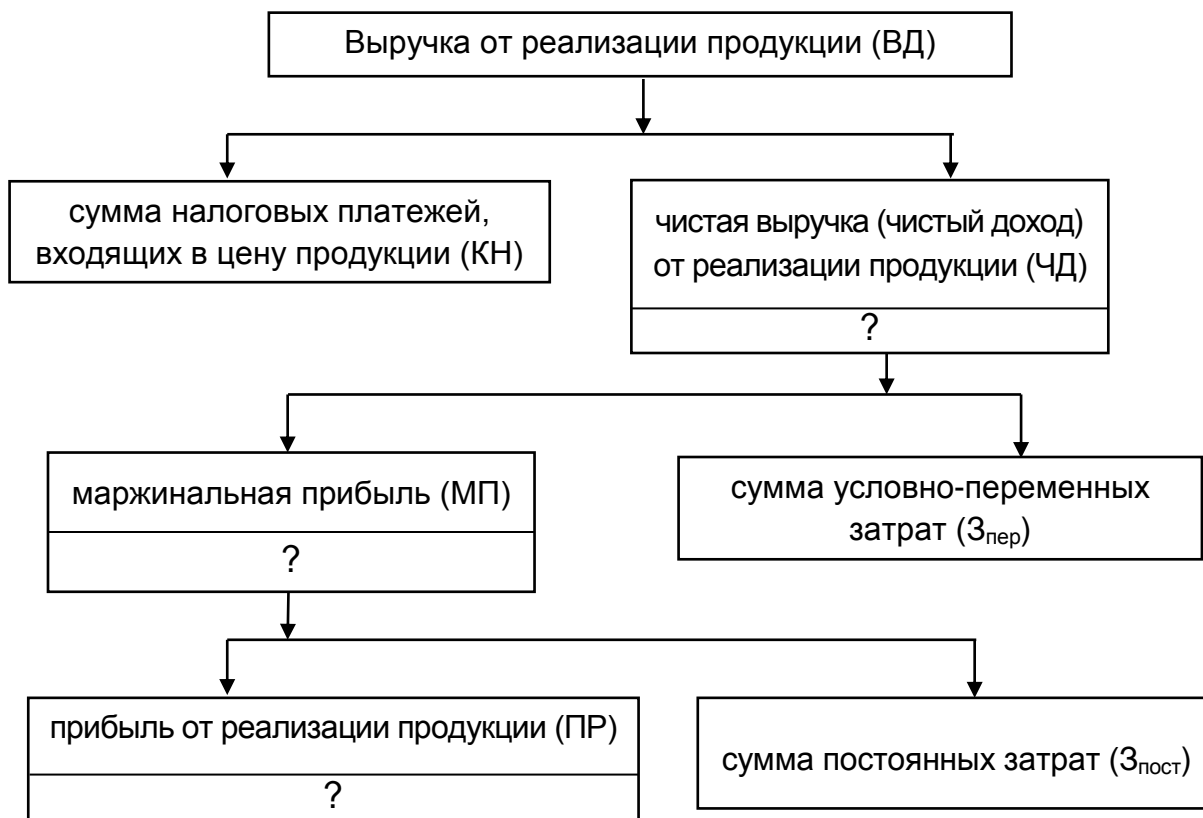


Рис. 4. Схема формирования прибыли от реализации продукции

## Задание 26

**Цель:** освоить методику управления прибылью предприятия в процессе операционной деятельности.

Проанализировать эффект операционного леввериджа двух предприятий, используя данные, представленные в табл. 22.

Таблица 22

### Исходные данные для анализа эффекта операционного леввериджа

| Показатели                                     | Значение показателя |               |
|--|---------------------|---------------|
|  | Предприятие А       | Предприятие Б |
| Цена реализации с НДС, грн/шт.                 | 66                  | 66            |
| Переменные затраты, грн/шт.                    | 30                  | 40            |
| Постоянные расходы на годовой выпуск, тыс. грн | 500                 | 200           |



В планированном периоде объем реализации продукции увеличивается на 10 %. Объем реализации отчетного периода составляет 50 тыс. штук.

### **Задание 27**

**Цель:** освоить методику управления прибылью предприятия в процессе финансовой деятельности.

Определить эффект финансового левириджа предприятия, которое работает по общей системе налогообложения, используя такие данные:

выручка от реализации продукции (с НДС) – 360 тыс. грн;

себестоимость реализованной продукции – 200 тыс. грн;

административные расходы – 24 тыс. грн;

расходы на сбыт – 36 тыс. грн;

финансовые доходы – 5 тыс. грн;

проценты, которые выплачиваются по кредитам, – 15 тыс. грн;

потери от участия в капитале – 6 тыс. грн;

другие доходы обычной деятельности – 1 тыс. грн;

собственный капитал – 95 тыс. грн;

заемный капитал – 165 тыс. грн.

### **Методические рекомендации к выполнению заданий 26 и 27**

Разделение всей совокупности операционных затрат предприятия на постоянные и переменные позволяет использовать механизм управления операционной прибылью, известный как "операционный левиридж". Действие данного механизма основано на том, что наличие в составе операционных расходов любой суммы постоянных их видов приводит к тому, что при изменении объема реализации продукции, сумма операционной прибыли всегда меняется высшими темпами.

Соотношение постоянных и переменных операционных расходов предприятия характеризуется "коэффициентом операционного левириджа" ( $K_{ол}$ ), который рассчитывается по формуле:

$$K_{ол} = \frac{Z_{пост}}{Z_{общ}}, \quad (6)$$

где  $Z_{пост}$  – сумма постоянных операционных расходов;

$Z_{общ}$  – общая сумма операционных расходов.

Чем выше значение данного коэффициента на предприятии, тем в большей степени оно способно ускорять темпы прироста операцион-

ной прибыли по отношению к темпам прироста объема реализации продукции.

Конкретное соотношение прироста суммы операционной прибыли и суммы объема реализации, которая достигается при определенном коэффициенте операционного левеиджа, характеризуется показателем "эффект операционного левеиджа" ( $\mathcal{E}_{ол}$ ). Формула расчетов этого показателя имеет вид:

$$\mathcal{E}_{ол} = \frac{\Delta\Pi_{оп}}{\DeltaРП}, \quad (7)$$

где  $\Delta\Pi_{оп}$  – темп прироста операционной прибыли, %;

$\DeltaРП$  – темп прироста объема реализации продукции, %.

Экономический смысл эффекта операционного левеиджа заключается в том, что он показывает степень чувствительности операционной прибыли к изменению объема реализации.

Финансовый левеидж характеризует использование предприятием заемных средств, которое влияет на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала.

Показателем, который отображает уровень дополнительно полученной прибыли на собственный капитал при разной доле использования заемных средств, является эффект финансового левеиджа ( $\mathcal{E}_{фл}$ ). Он рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{фл} = (1 - C_{нп})(R_A - П_k) \times \frac{ЗК}{СК}, \quad (8)$$

где  $C_{нп}$  – ставка налога на прибыль, выраженная в виде коэффициента;

$R_A$  – рентабельность активов (отношение прибыли от обычной деятельности без учета расходов по уплате процентов за кредит к средней стоимости активов), %;

$П_k$  – средний размер процентов за кредит, который платится предприятием за использования заемного капитала, %;

$ЗК$  – средняя сумма используемого предприятием заемного капитала;

$СК$  – средняя сумма собственного капитала предприятия.

В данной формуле выделены три основные составляющие:

налоговый корректор финансового левеиджа ( $1 - C_{нп}$ ), который показывает, в какой степени проявляется эффект финансового левеиджа в связи с разным уровнем налогообложения прибыли;

дифференциал финансового левириджа ( $RA - P_k$ ), который характеризует разность между коэффициентом рентабельности активов и средним размером процента за кредит;

коэффициент финансового левириджа ( $ZK/CK$ ), который характеризует сумму заемного капитала, используемого предприятием, из расчета на единицу собственного капитала.

Выделение этих трех составляющих позволяет управлять эффектом финансового левириджа в процессе финансовой деятельности предприятия.

### **Тема 7. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия**

Цели и задачи диагностики финансово-хозяйственного состояния предприятия. Цель стратегической диагностики. Методы стратегической диагностики: SWOT-анализ, матричные методы анализа. Методы оперативной диагностики: ABC-анализ дохода, прибыли, материальных и информационных потоков, дебиторской и кредиторской задолженности; анализ безубыточности; анализ финансовой деятельности предприятия на основе ключевых коэффициентов; факторный анализ прибыли и рентабельности; диагностика банкротства предприятия и др.

Литература: основная [2; 9; 11; 12]; дополнительная [17; 20; 21].

#### **Задание 28**

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 7.

Выбрать один из вариантов ответов (табл. 23).

Таблица 23

#### **Тестовые задания по теме 7**

| № п/п | Вопросы   | Ответы  |
|-------|---|---|
| 1     | 2   | 3   |
| 1     | Какому методу стратегической диагностики присущи такие преимущества и недостатки: простота, логичность, удобство восприятия, однако он не позволяет дать конкретные рекомендации по формированию стратегии: | а) анализу на основе матрицы БКГ;<br>б) SWOT-анализу;<br>в) анализу на основе матрицы МакКинзи;<br>г) нет правильного ответа? |

| 1 | 2  | 3  |
|---|--|--|
| 2 | Указать метод стратегической диагностики, которому присуще такое достоинство: дифференцированный подход к разработке стратегии в зависимости от особенностей каждого направления деятельности: | а) анализ на основе матрицы БКГ;<br>б) SWOT-анализ;<br>в) анализ на основе матрицы Мак-Кинзи;<br>г) нет правильного ответа                       |
| 3 | Какой метод стратегической диагностики служит основой для анализа взаимодействия между различными направлениями деятельности:  | а) анализ на основе матрицы БКГ;<br>б) SWOT-анализ;<br>в) анализ на основе матрицы Мак-Кинзи;<br>г) нет правильного ответа?                      |
| 4 | Указать, какому методу оперативной диагностики присущ такой недостаток: темпы роста рынка не всегда могут служить адекватной оценкой привлекательности рынка:                                  | а) анализу на основе матрицы БКГ;<br>б) SWOT-анализу;<br>в) анализу на основе матрицы Мак-Кинзи;<br>г) нет правильного ответа                    |
| 5 | Высокая доля рынка и высокие темпы прироста рынка характерны для:  | а) "дойных коров";<br>б) "звезд";<br>в) "мертвого груза";<br>г) "дилеммы"  |
| 6 | Низкая доля рынка и высокие темпы прироста рынка характерны для:   | а) "дойных коров";<br>б) "звезд";<br>в) "мертвого груза";<br>г) "дилеммы"  |
| 7 | Высокая доля рынка и низкие темпы прироста рынка характерны для:   | а) "дойных коров";<br>б) "звезд";<br>в) "мертвого груза";<br>г) "дилеммы"  |
| 8 | Указать, какие показатели характеризуют привлекательность рынка:   | а) относительная доля рынка;<br>б) соотношение в затратах;<br>в) прогнозируемый темп роста;<br>г) возможность изменения цен                      |
| 9 | Указать, какие показатели характеризуют конкурентоспособность предприятия:   | а) относительная доля рынка;<br>б) сложность освоения технологии;<br>в) прогнозируемый темп роста;<br>г) возможность развития других направлений |

| 1  | 2  | 3  |
|----|--|--|
| 10 | Достоинством матрицы МакКинзи является:  | а) субъективизм в оценке показателей;<br>б) более детальный анализ привлекательности рынка и конкурентного статуса предприятия за счет увеличения количества оценочных факторов;<br>в) простота;<br>г) все ответы правильные |
| 11 | На рентабельность собственного капитала влияют такие показатели:               | а) рентабельность продаж;<br>б) коэффициент финансовой зависимости;<br>в) коэффициент текущей ликвидности;<br>г) все ответы правильные   |
| 12 | Указать показатели, которые характеризуют вероятность банкротства предприятия: | а) Z – счет Альтмана;<br>б) Z – счет Лиса;<br>в) коэффициент Бивера;<br>г) все ответы правильные   |

### Задание 29

**Цель:** освоить метод стратегического анализа направлений деятельности предприятия.

Выбрать стратегию развития предприятия "Свет витрин" по каждому направлению его деятельности, оценить сбалансированность направлений деятельности, используя матрицу БКГ.

Исходные данные для построения матрицы представлены в табл. 24.

Таблица 24

#### Исходные данные о целевых для фирмы рынках

| Целевые для предприятия рынка                          | Темпы роста рынка, % | Опаснейший конкурент | Объем продаж ООО "Свет витрин", тыс. грн | Объем продаж опаснейшего конкурента, тыс. грн |
|--|----------------------|----------------------|--|---|
| 1  | 2                    | 3                    | 4  | 5   |
| Витринные подставки для демонстрации товаров (рынок А) | 110,3                | ООО "ВАНЦИЛЬ МАВІ"   | 182,4                                    | 160,45  |

| 1   | 2     | 3                 | 4     | 5     |
|---|-------|-------------------|-------|-------|
| Подставки для проспектов и буклетов (рынок Б) | 98,4  | ПАП "ТОРТЕХ-НИКА" | 112,9 | 207,9 |
| Держатели ценников (рынок В)                  | 100,4 | ООО "РАЙДЕР ОБ"   | 87,5  | 66,2  |
| Информационно-рекламные стенды (рынок Г)      | 121,7 | IVA NOVA          | 140,4 | 193,7 |
| Дисплеи, шелфтоке-ры (рынок Д)                | 78,2  | Корпорация "НЕБА" | 85,5  | 186,3 |
| Защита сканеров                               | 94,8  | ООО "Модус ЛТД"   | 66,0  | 185,6 |

Темп роста валового внутреннего продукта (ВВП) в 2015 году составил 1,4 %.

Все виды деятельности предприятия на матрице отобразить в виде кругов. В общем объеме продаж изготовление витринных подставок для демонстрации товаров составляет 27,0 %, подставок для проспектов и буклетов – 16,7 %, держателей ценников – 13,0 %, информационно-рекламных стендов – 20,8 %, дисплеев, шелфтокеров – 12,7 %, защиты сканеров – 9,8 %.

### Задание 30

**Цель:** освоить методику факторного анализа рентабельности.

На основе данных финансовой отчетности (Приложения А и Б) выполнить факторный анализ рентабельности. Сделать выводы.

### Методические рекомендации к выполнению заданий 29 и 30

Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы) позволяет определить стратегическую позицию предприятия по каждому направлению его деятельности и на основе анализа этой позиции выбрать правильную стратегию действий предприятия на рынке и оптимальную стратегию перераспределения финансовых потоков между разными направлениями деятельности. Данная матрица строится с использованием двух критериев:

темпов роста рынка, который служит критерием привлекательности; доли рынка относительно опаснейшего конкурента, которая служит показателем конкурентоспособности.

Возможные объединения этих критериев образуют матрицу, приведенную на рис. 5.

Относительно оси "темпы роста рынка" базовая линия, которая разделяет рынки с высокими и низкими темпами роста, отвечает темпу роста валового национального продукта или средневзвешенному значению темпов роста разных сегментов, в которых действует фирма.

Для оси "относительная доля рынка" линию деления обычно проводят через точку 1 или 1,5.

Каждый квадрат матрицы описывает разную ситуацию, требующую специфической маркетинговой стратегии и объемов финансирования.

"Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): продукты, которые дают объем денежных поступлений больше, чем необходимо для поддержки их доли рынка. Эти поступления являются собственным источником финансирования других направлений деятельности предприятия. Приоритетная стратегия относительно этих видов продуктов – "сбор урожая".

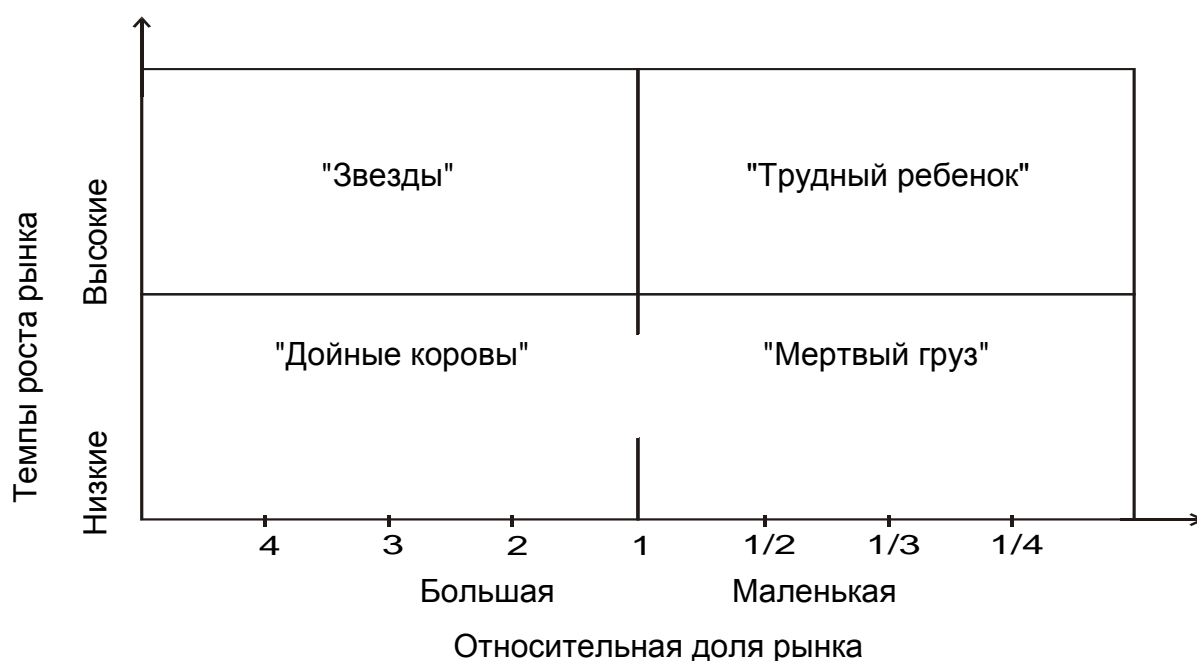


Рис. 5. Матрица БКГ "рост – доля рынка"

"Мертвый груз" (медленный рост/невысокая доля): продукты, которые имеют самую невыгодную позицию на целевом рынке. Конкурентная ситуация на таких рынках в основном стабилизировалась. Поэтому увеличение доли рынка требует значительных финансовых расходов при малых шансах на успех. Приоритетной стратегией является снижения объемов финансирования с целью обеспечения, по крайней мере, безубыточной производства.

"Дилемма" (быстрый рост/малая доля): товары этой группы требуют значительных средств в поддержку роста. Если не предоставить этим товарам финансовой поддержки, они будут эволюционировать к "мертвому грузу". Поэтому здесь существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать.

"Звезды" (быстрый рост /высокая доля): это товары-лидеры на рынке, который находится в фазе роста. Они приносят значительные прибыли за счет высокой рентабельности, которая имеет место при высокой доле рынка. Однако поддержка роста и расширение спроса требуют значительного финансирования. В данном случае финансирование однозначно целесообразно из-за благоприятных перспектив позиционирования продукта на рынке. По мере перехода продукт-рынка в фазу зрелости эти продукты перемещаются в категорию "дойных коров".

Факторный анализ рентабельности предприятия является одним из методов оперативной диагностики.

При анализе коэффициентов рентабельности наиболее широкое распространение приобрела факторная модель фирмы *Dupont*. Назначение модели – определить факторы, которые влияют на эффективность работы предприятия и оценить это влияние. Поскольку существует множество показателей рентабельности, аналитиками этой фирмы выбран один, по их мнению, наиболее значимый – рентабельность собственного капитала. Для проведения анализа необходимо смоделировать факторную модель коэффициента рентабельности собственного капитала. Схематическое представление модели фирмы *Dupont* указано на рис. 6.

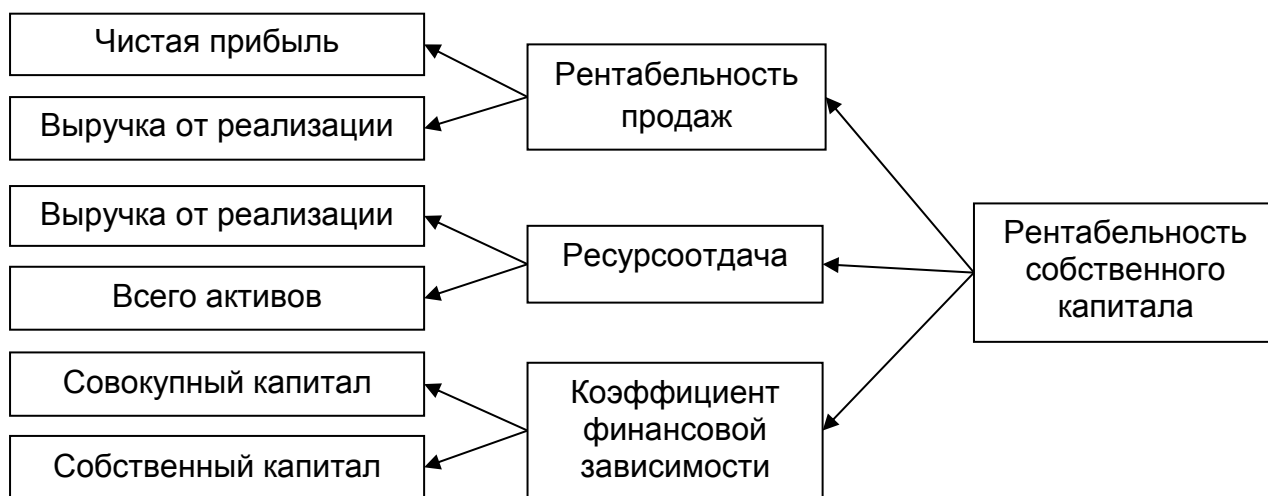


Рис. 6. Модифицированная схема факторного анализа рентабельности собственного капитала



В основу приведенной схемы анализа заложена такая детерминированная модель:

$$R_{ROE} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} = R_{NPM} \times P_{отд} \times k_{зав} =$$

$$= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \times \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Всего активов}} \times \frac{\text{Всего источников средств}}{\text{Собственный капитал}} \quad (9)$$

где  $R_{ROE}$  – рентабельность собственного капитала;

$R_{NPM}$  – чистая рентабельность продаж;

$P_{отд}$  – ресурсоотдача;

$k_{зав}$  – коэффициент финансовой зависимости.

### Тема 8. Анализ затрат и результатов при принятии инвестиционных решений

Сущность инвестиционных решений. Статические методы оценки эффективности инвестиций. Динамические методы оценки эффективности инвестиций. Анализ рисков. Качественный и количественный анализ рисков. Методы количественного анализа рисков: метод чувствительности, метод сценариев, метод Монте-Карло.

Литература: основная [6; 12]; дополнительная [17; 21].

#### Задание 31

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 8.

Выбрать правильный вариант ответов (табл. 25).

Таблица 25

#### Тестовые задания по теме 8

| № п/п | Вопросы  | Ответы   |
|-------|--|--|
| 1     | 2  | 3  |
| 1     | Сумма приведенных стоимостей всех денежных доходов и расходов – это: | а) внутренняя норма рентабельности;<br>б) чистая приведенная стоимость;<br>в) аннуитет;<br>г) нет правильного ответа |

| 1 | 2   | 3   |
|---|---|---|
| 2 | Ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость равняется нулю – это:  | а) внутренняя норма рентабельности;<br>б) чистая приведенная стоимость;<br>в) аннуитет;<br>г) нет правильного ответа  |
| 3 | Какой показатель можно определить как темп роста инвестированного капитала:   | а) внутреннюю норму рентабельности;<br>б) чистую приведенную стоимость;<br>в) аннуитет;<br>г) приведенную прибыльность?   |
| 4 | Отношение приведенной стоимости всех денежных доходов к приведенной стоимости инвестированного капитала – это:                | а) внутренняя норма рентабельности;<br>б) чистая приведенная стоимость;<br>в) аннуитет;<br>г) приведенная прибыльность  |
| 5 | Последовательность одинаковых регулярно повторяющихся денежных потоков – это понятие:   | а) внутренней нормы рентабельности;<br>б) чистой приведенной стоимости;<br>в) аннуитета;<br>г) приведенной прибыльности   |
| 6 | Если внутренняя норма рентабельности больше ставки дисконтирования, то:   | а) чистая приведенная стоимость больше 0;<br>б) чистая приведенная стоимость меньше 0;<br>в) приведенная прибыльность больше 1;<br>г) приведенная прибыльность меньше 1 |
| 7 | Если внутренняя норма рентабельности меньше ставки дисконтирования, то:   | а) чистая приведенная стоимость больше 0;<br>б) чистая приведенная стоимость меньше 0;<br>в) приведенная прибыльность больше 1;<br>г) приведенная прибыльность меньше 1 |
| 8 | Преимуществами какого метода оценки инвестиций являются: нет необходимости точно знать ставку дисконтирования; объективность: | а) внутренняя норма рентабельности;<br>б) чистая приведенная стоимость;<br>в) аннуитет;<br>г) приведенная прибыльность?   |
| 9 | К финансовым рискам относятся:  | а) дефицит бюджетных средств;<br>б) слабый анализ конкурентов;<br>в) задержка в выходе на рынок;<br>г) колебания валютных курсов  |

| 1  | 2  | 3  |
|----|--|--|
| 10 | К маркетинговым рискам относятся:  | а) дефицит бюджетных средств;<br>б) слабый анализ конкурентов;<br>в) задержка в выходе на рынок;<br>г) колебания валютных курсов   |
| 11 | Наиболее распространенными методами количественного анализа рисков являются:                                       | а) анализ чувствительности;<br>б) анализ сценариев;<br>в) моделирование рисков по методу Монте-Карло;<br>г) все ответы правильные  |
| 12 | Какой метод анализа рисков предполагает, что изменению подвергается вся группа факторов (переменных) одновременно: | а) анализ чувствительности;<br>б) анализ сценариев;<br>в) моделирование рисков по методу Монте-Карло;<br>г) все ответы правильные? |

### Задание 32

**Цель:** освоить методику расчета показателей эффективности инвестиций.

На основе данных, приведенных далее, определить чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет, индекс прибыльности (PI), срок окупаемости проекта, внутреннюю норму рентабельности (IRR).

Инвестиции в бизнес составили 1 500 тыс. грн.

Ожидаемые доходы за 5 лет составят:

2016 год – 300 тыс. грн;

2017 год – 550 тыс. грн;

2018 год – 600 тыс. грн;

2019 год – 650 тыс. грн;

2020 год – 450 тыс. грн.

Ставка дисконтирования 20 %.

### Методические рекомендации к выполнению задания 32

Чистая приведенная стоимость (NPV) – это сумма приведенных стоимостей всех денежных доходов и расходов. Чистую приведенную стоимость инвестиционного проекта можно трактовать как максимальную сумму, которую может заплатить фирма за возможность инвестировать

средства в данный проект без ухудшения своего финансового положения. NPV рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t(1+k)^t, \quad (10)$$

где  $C$  – денежный поток за период  $t$ ;

$t$  – индекс периода;

$k$  – ставка дисконтирования (ставка процента за один период).

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – это ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость равняется нулю. Внутреннюю норму рентабельности можно определить как темп роста инвестированного капитала.

Индекс прибыльности (PI) – это отношение приведенной стоимости всех денежных доходов к приведенной стоимости инвестированного капитала. Данный индекс показывает, какую экономическую выгоду приносит инвестиционный проект в расчете на одну единицу вложений:

$$PI = PV / PN, \quad (11)$$

где  $PV$  – приведенные денежные доходы;

$PN$  – приведенные капиталовложения.

Если  $PI > 1$ , то проект привлекателен.

Срок приведенной окупаемости показывает, в какой момент времени чистая приведенная стоимость инвестиций станет равной нулю. Для расчета данного показателя необходимо решить относительно  $t$  уравнение:

$$\sum_{t=1}^n C_t/(1+k)^t = 0. \quad (12)$$

Значение  $t$ , при котором данное уравнение правильное, и будет сроком приведенной окупаемости.

Разность между длительностью жизненного цикла инвестиционного проекта и сроком приведенной окупаемости – это период, когда проект приносит экономическую выгоду. Чем больше эта разность, тем меньше риск.

## Тема 9. Принятие ценовых решений

Факторы, которые влияют на уровень цены. Затратные методы ценообразования. Трансфертное ценообразование: цели и методы трансфертного ценообразования. Международное трансфертное ценообразование.

Литература: основная [3; 10]; дополнительная [16; 20; 21].

### Задание 33

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 9.

Выбрать правильный вариант ответов (табл. 26).

Таблица 26

### Тестовые задания по теме 9

| № п/п | Вопросы  | Ответы   |
|-------|--|--|
| 1     | 2  | 3  |
| 1     | К внешним факторам, влияющим на цену, относятся:     | а) трудоемкость производства;<br>б) объемы выпуска;<br>в) общий покупательный спрос на продукцию;<br>г) качество конкурирующей продукции                               |
| 2     | К внутренним факторам, влияющим на цену, относятся:  | а) соотношение между постоянными и переменными затратами;<br>б) объемы выпуска;<br>в) текущие цены на конкурирующую продукцию;<br>г) сезонность покупательского спроса |
| 3     | Какой вид цены формируется по методу учета расходов: | а) психологическая;<br>б) максимально приемлемая;<br>в) равновесия;<br>г) целевая?   |
| 4     | Какой вид цены формируется на базе анализа спроса:   | а) психологическая;<br>б) рыночная;<br>в) равновесия;<br>г) целевая?   |

| 1  | 2   | 3  |
|----|---|--|
| 5  | Цена спроса – это:  | а) цена, которую устанавливают на товар с учетом расходов и уровня конкуренции;<br>б) цена, за которую продавец готов реализовать свой товар, исходя из конкретного объема предложения товара;<br>в) цена, которую готов заплатить покупатель при конкретном значении спроса;<br>г) цена, которая складывается на рынке под воздействием равновесия спроса и предложения |
| 6  | Техническая цена – это:   | а) цена, которая учитывает переменные расходы;<br>б) цена, которая учитывает все расходы на производство и реализацию продукции и рентабельность;<br>в) цена, которая учитывает все расходы на производство и реализацию продукции;<br>г) цена, которая учитывает полезность товара  |
| 7  | Условная цена на продукцию (услуги), по которой она передается из одного подразделения предприятия другому – это:                   | а) оптовая цена;<br>б) розничная цена;<br>в) трансфертная цена;<br>г) цена производства  |
| 8  | Предельная цена включает:   | а) прямые переменные затраты;<br>б) производственные и внепроизводственные затраты;<br>в) прибыль;<br>г) налог на добавленную стоимость  |
| 9  | Какая форма воздействия государства на цены осуществляется через финансовую, налоговую, кредитную, таможенную и бюджетную политику: | а) прямое воздействие;<br>б) косвенное воздействие;<br>в) замораживание цен;<br>г) нет правильного ответа?   |
| 10 | Цена – это:   | а) денежное выражение стоимости;<br>б) денежное выражение себестоимости;<br>в) нет правильного ответа  |
| 11 | Полная себестоимость – это:   | а) сумма затрат на производство,<br>б) затраты цеха на производство,<br>в) сумма затрат на производство и сбыт   |

### Задание 34

**Цель:** освоить расчеты минимальной цены изделия.

На основании данных таблиц 16 и 17 определить нижнюю и верхнюю границы минимальной цены единицы продукции в планируемом периоде. Объем выпуска продукции в планируемом периоде составляет: насосов – 10 000 шт., компрессоров – 8 000 шт., химического оборудования – 4 000 шт., запасных частей к химическому оборудованию – 1 000 шт.

### Задание 35

**Цель:** освоить затратные методы определения цены изделия.

Рассчитать цену изделия, используя такие затратные методы ценообразования:

- метод ценообразования на основе переменных затрат;
- метод ценообразования на основе валовой прибыли;
- метод ценообразования на основе рентабельности продаж;
- метод ценообразования на основе рентабельности активов.

Предприятие собирает автомобильные двигатели из деталей, которые покупаются у другого предприятия. Суммарные расходы на производство 14 750 двигателей и расходы на один двигатель приведены в табл. 27.

Таблица 27

#### Данные о расходах на производство двигателей, тыс. грн

| Показатели                              | Затраты на один двигатель | Суммарные затраты |
|---|---------------------------|-------------------|
| Переменные производственные расходы.    | 13,5                      | 99 125            |
| Прямые материальные расходы.            | 6,0                       | 88 500            |
| Прямые трудовые расходы.                | 4,5                       | 66 375            |
| Переменные общепроизводственные расходы | 3,0                       | 44 250            |
| Постоянные общепроизводственные расходы | 10,5                      | 154 875           |
| Административные расходы                | 1,5                       | 22 125            |
| Расходы на сбыт                         | 7,5                       | 110 625           |

В текущем периоде не ожидаются изменения расходов на единицу продукции. Планируемая величина прибыли от реализации продукции составляет 111 500 тыс. грн. Общая стоимость активов предприятия составляет 921 875 тыс. грн. Ожидаемая рентабельность активов – 12 %.

### **Методические рекомендации к выполнению заданий 34 и 35**

Нижняя граница минимальной цены продукции устанавливается на уровне прямых производственных расходов. Верхняя граница минимальной цены включает все затраты, в том числе и группы 3. По видам продукции затраты группы 3 следует распределять пропорционально прямым производственным расходам.

Для определения цены по методу переменных расходов необходимо рассчитать процентную надбавку к переменным производственным расходам ( $H_1$ ) для каждого вида продукции:

$$H_1 = \frac{P_{ц} + P_{пз} + AP + PC}{ППЗ}, \quad (13)$$

где  $P_{ц}$  – целевая величина прибыли;

$P_{пз}$  – суммарные постоянные производственные расходы;

AP – административные расходы;

PC – расходы на сбыт;

ППЗ – суммарные переменные производственные расходы.

Цена на основе переменных расходов ( $P_{пз}$ ) рассчитывается по формуле:

$$P_{пз} = Z_{п} (1 + H_1), \quad (14)$$

где  $Z_{п}$  – переменные производственные расходы на единицу.

Данный метод можно использовать, если соблюдено два условия:

1) стоимость активов, вовлеченных в производство каждого вида продукции, приблизительно одинаковая;

2) отношение переменных расходов к остальным производственным расходам одинакова для каждого вида продукции.

По методу ценообразования на основе валовой прибыли как расчетная база используется валовая прибыль. Цена, которая устанавливается по этому методу, должна обеспечить получение желательной



прибыли и покрыть все расходы, которые не учитывались при расчете валовой прибыли.

Процент надбавки ( $H_2$ ) по данному методу рассчитывается по формуле:

$$H_2 = \frac{\Pi_{ц} + AP + PC}{З_{пр}}, \quad (15)$$

где  $З_{пр}$  – суммарные производственные расходы.

Цена на основе валовой прибыли определяется как:

$$РВП = зпр (1 + H_2), \quad (16)$$

где  $зпр$  – суммарные производственные расходы на единицу.

Следует отметить, что цена, рассчитанная на основе переменных расходов, совпадает с ценой, рассчитанной на основе валовой прибыли. Отличие в этих методах заключается в том, что в первом используются только переменные производственные расходы, а во втором – все производственные расходы, но это различие компенсируется процентной надбавкой.

Ценообразование по методу рентабельности продаж предполагает распределение по видам продукции административных расходов и расходов на сбыт. Для их распределения используют произвольные методы.

Цена на основе данного метода (РРП) определяется по формуле:

$$РРП = с (1 + H_3), \quad (17)$$

где  $с$  – суммарные (операционные) расходы на единицу;

$H_3$  – процентная надбавка.

Процентная надбавка для данного метода рассчитывается как:

$$H_3 = \frac{\Pi_{ц}}{С}, \quad (18)$$

где  $С$  – суммарные (операционные) расходы.

Установление цен на основе рентабельности активов должно обеспечить предприятию определенный уровень рентабельности активов. Предполагая, что предприятие установило для себя минимальную

желательную ставку рентабельности активов, можно использовать такую формулу для расчета цены (PPA):

$$PPA = c + C_p \times CA/Q_o, \quad (19)$$

где  $C_p$  – желательная ставка рентабельности активов;

$CA$  – общая стоимость активов;

$Q_o$  – ожидаемый объем производства в натуральных единицах.

При использовании данного метода очень важно точно определить стоимость активов, которые принимают участие в производстве, иначе данный метод даст неправильный результат.

## Тема 10. Организация системы контроллинга на предприятии

Определение структуры контроллинга. Место службы контроллинга в организационной структуре предприятия. Виды организационных структур контроллинга на предприятии, их преимущества и недостатки. Состав службы контроллинга.

Литература: основная [3; 4; 6]; дополнительная [15; 16; 19].

### Задание 36

**Цель:** усвоить теоретический материал по теме 10.

Выбрать один из вариантов ответов (табл. 28).

Таблица 28

### Тестовые задания по теме 10

| № п/п | Вопросы   | Ответы   |
|-------|---|--|
| 1     | 2   | 3  |
| 1     | Основной задачей службы контроллинга на предприятии является: | а) обеспечение оперативного сбора и анализа информации с целью качественного управления;<br>б) учет текущих затрат;<br>в) планирование деятельности предприятия;<br>г) все ответы правильные |

| 1 | 2  | 3  |
|---|--|--|
| 2 | Надежность системы контроллинга означает:  | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) обеспечение эффективной работы системы;</li> <li>б) обеспечение качественного выполнения заданных функций при сохранении своих основных характеристик;</li> <li>в) обеспечение долговечности, эффективности и сохраняемости;</li> <li>г) все ответы правильные</li> </ul>  |
| 3 | Указать, на каком этапе внедрения контроллинга на предприятии начинается детальная проработка всех основных моментов контроллинга:                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) подготовительном;</li> <li>б) этапе внедрения;</li> <li>в) этапе автоматизации</li> </ul>  |
| 4 | Рациональным является такой состав службы контроллинга:  | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) начальник службы контроллинга; контролер-куратор цехов; контролер-специалист по управленческому учету; маркетолог-аналитик;</li> <li>б) начальник службы контроллинга; контролер-куратор цехов; контролер-специалист по управленческому учету; контролер-специалист по информационным системам;</li> <li>в) начальник службы контроллинга; контролер-куратор цехов; контролер-аналитик; контролер-специалист по информационным системам</li> </ul> |
| 5 | Преимуществом какой формы организации контроллинговой деятельности является высокое качество отчетов, составляемых командой специалистов из разных отделов         | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) специально созданная временная группа;</li> <li>б) группа в составе планово-экономического отдела (ПЭО);</li> <li>в) отдел контроллинга?</li> </ul>  |
| 6 | Недостатком какой формы организации контроллинговой деятельности является отсутствие регулярной и ответственной работы, отсутствие индивидуальной ответственности: | <ul style="list-style-type: none"> <li>а) специально созданная временная группа;</li> <li>б) группа в составе планово-экономического отдела (ПЭО);</li> <li>в) отдел контроллинга?</li> </ul>  |

| 1 | 2   | 3   |
|---|---|---|
| 7 | Преимуществом какой формы организации контроллинговой деятельности является составление качественных полезных отчетов и получение качественных результатов:       | а) специально созданная временная группа;<br>б) группа в составе планово-экономического отдела (ПЭО);<br>в) отдел контроллинга? |
| 8 | Недостатком какой формы организации контроллинговой деятельности является то, что традиционное мышление сотрудников может тормозить контроллинговую деятельность: | а) специально созданная временная группа;<br>б) группа в составе планово-экономического отдела (ПЭО);<br>в) отдел контроллинга? |

### Задание 37

**Цель:** освоить положительные и отрицательные стороны организации контроллинга на предприятии.

Указать положительные и отрицательные стороны организации контроллинга на предприятии, заполнив табл. 29.

Таблица 29

### Положительные и отрицательные стороны организации контроллинга на предприятии

| Положительные стороны  | Отрицательные стороны  |
|--|--|
| Планы всех подразделений будут лучше скоординированы и проверены на правдоподобность | Возникает необходимость в изменении устоявшейся организационной структуры управления |
| .....  | .....  |

## Рекомендованная литература

### Основная

1. Господарський кодекс України // Офіційний вісник України. – 2003. – № 11. – С. 303–458.
2. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.
3. Друри К. Введение в управленческий учет и производственный учет / К. Друри. – М. : Аудит, 1994. – 220 с.
4. Касьянова Г. Управленческий учет по формуле "3 в одном" / Г. Касьянова. – М. : Статус-кво, 1999. – 328 с.
5. Іванюта П. В. Управління ресурсами та витратами : навч. посіб. / П. В. Іванюта, О. П. Лугівська ; за ред. д.е.н., проф. Іванюти С. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 320 с.
6. Манн Р. Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью / Р. Манн, Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.
7. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку : нормативна база. – Х. : Курсор, 2000. – 102 с.
8. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 3. – С. 1064.
9. Пономаренко В. С. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід : наукове видання / В. С. Пономаренко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 238 с.
10. Про ціни і ціноутворення : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2013. – № 19–20. – Ст. 190.
11. Управління витратами : навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. ; за заг. ред. Грещака М. Г. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
12. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1998. – 554 с.

### Дополнительная

13. Бородкин А. С. Нормативный учет и себестоимость промышленной продукции / А. С. Бородкин, Н. А. Торопов. – К. : Техника, 1992. – 142 с.

14. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
15. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 297 с.
16. Котляров С. А. Управление затратами / С. А. Котляров. – СПб. : Питер, 2001. – 160 с.
17. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Х. : Фактор, 2005. – 336 с.
18. Портна О. В. Контролінг : навч. посіб. / О. В. Портна. – Львів : Вид-во "Магнолія-2006", 2008. – 240 с.
19. Скоун Т. Управленческий учет / Т. Скоун ; пер. с англ. ; под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит ; ЮНИТИ-ДАНА, 1997. – 180 с.
20. Управленческий учет : учеб. пособ. / под ред. А. Д. Шеремета. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512 с.
21. Шанк Д. Стратегическое управление затратами / Д. Шанк. – СПб. : Бизнес микро, 1999. – 228 с.

### **Информационные ресурсы**

22. Алданиязов К. Н. Управленческий учет и анализ : учеб. пособ. [Электронный ресурс] / К. Н. Алданиязов. – Режим доступа : <http://enu.kz/repository/history/Aldaniazov.pdf>.
23. Боровков П. Внедрение управленческого учета на предприятии [Электронный ресурс] / П. Боровков. – Режим доступа : <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=5508>.
24. Сірік І. П. Методичні підходи до обґрунтування управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. П. Сірік // Ефективна економіка. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=623>.
25. Статистика України : науковий журнал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
26. Статистична звітність емітентів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.smida.gov.ua/db/emitent](http://www.smida.gov.ua/db/emitent).
27. Харитонова Н. А. Контроллинг как инструмент управления организацией [Електронний ресурс] / Н. А. Харитонова, Д. С Медведева. – Режим доступу : <http://www.nauteh.ru/index.php/conference-cnf-2012-02/87-a>.
28. Экономика и управление на предприятиях : научно-образовательный портал. – Режим доступа : [www.eur.ru](http://www.eur.ru).

## **Методическое обеспечение**

29. Притыченко Т. И. Управление затратами и прибылью : конспект лекций / Т. И. Притыченко. – Х. : ХНЭУ, 2002. – 136 с.

30. Робоча програма навчальної дисципліни "Управління витратами та прибутком" для студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг" усіх форм навчання / укл. Т. І. Притиченко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 51 с.

# Приложения

Приложение А

## Баланс (Отчет о финансовом состоянии) на 01.01.2015 г.

Форма № 1

1801001

| Актив  | Код строки  | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| <b>I. Необоротные активы</b>   |             |                             | 2                          |
| Нематериальные активы  | 1000        |                             |                            |
| первоначальная стоимость   | 1001        | 63                          | 63                         |
| накопленная амортизация  | 1002        | 63                          | 61                         |
| Незавершенные капитальные инвестиции   | 1005        | 433                         | 528                        |
| Основные средства  | 1010        | 17984                       | 10512                      |
| первоначальная стоимость   | 1011        | 43235                       | 33787                      |
| износ  | 1012        | 25251                       | 23275                      |
| Инвестиционная недвижимость  | 1015        |                             |                            |
| Долгосрочные биологические активы  | 1020        |                             |                            |
| Долгосрочные финансовые инвестиции:<br>которые учитываются по методу участия в капитале других предприятий | 1030        | 62                          | 62                         |
| другие финансовые инвестиции   | 1035        | 568                         | 568                        |
| Долгосрочная дебиторская задолженность   | 1040        |                             |                            |
| Отсроченные налоговые активы   | 1045        |                             | 402                        |
| Другие необоротные активы  | 1090        |                             |                            |
| <b>Всего по разделу I</b>  | <b>1095</b> | <b>19047</b>                | <b>12074</b>               |
| <b>II. Оборотные активы</b>  |             |                             |                            |
| Запасы   | 1100        | 10319                       | 9747                       |
| Текущие биологические активы   | 1110        |                             |                            |
| Векселя полученные   | 1120        | 25950                       | 25950                      |
| Дебиторская задолженность за продукцию, товары, работы, услуги   | 1125        | 8999                        | 7852                       |
| Дебиторская задолженность по расчетам:<br>по выданным авансам  | 1130        | 702                         | 2231                       |
| с бюджетом   | 1135        | 2217                        | 1582                       |
| в том числе по налогу на прибыль   | 1136        |                             |                            |
| Другая текущая дебиторская задолженность   | 1155        | 39                          | 32                         |
| Текущие финансовые инвестиции  | 1160        |                             |                            |
| Деньги и их эквиваленты  | 1165        | 5412                        | 4012                       |
| Расходы будущих периодов   | 1170        | 10582                       | 183                        |
| Другие оборотные активы  | 1190        | 6988                        | 4507                       |
| <b>Всего по разделу II</b>   | <b>1195</b> | <b>71208</b>                | <b>56096</b>               |
| <b>III. Необоротные активы, удерживаемые для продажи, и группы выбытия</b>                                 | <b>1200</b> |                             |                            |
| <b>Баланс</b>  | <b>1300</b> | <b>90255</b>                | <b>68170</b>               |



## Окончание приложения А

| Пассив   | Код строки  | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           |                             | 3                          |
| <b>I. Собственный капитал</b>  |             |                             |                            |
| Зарегистрированный (паевой) капитал  | 1400        | 7342                        | 7342                       |
| Капитал в дооценках  | 1405        |                             |                            |
| Дополнительный капитал   | 1410        | 6950                        | 7090                       |
| Резервный капитал  | 1415        | 1101                        | 1101                       |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)   | 1420        | 24214                       | 10255                      |
| Неоплаченный капитал   | 1425        |                             |                            |
| Изъятый капитал  | 1430        |                             |                            |
| <b>Всего по разделу I</b>  | <b>1495</b> | <b>39607</b>                | <b>25788</b>               |
| <b>II. Долгосрочные обязательства и обеспечения</b>  |             |                             |                            |
| Отсроченные налоговые обязательства  | 1500        | 1326                        |                            |
| Долгосрочные кредиты банков  | 1510        | 15696                       | 25354                      |
| Другие долгосрочные обязательства  | 1515        |                             |                            |
| Долгосрочные обеспечения   | 1520        |                             |                            |
| Целевое финансирование   | 1525        |                             |                            |
| <b>Всего по разделу II</b>   | <b>1595</b> | <b>17022</b>                | <b>25354</b>               |
| <b>III. Текущие обязательства и обеспечения</b>  |             |                             |                            |
| Краткосрочные кредиты банков   | 1600        | 9000                        |                            |
| Векселя выданные   | 1605        |                             | 3951                       |
| Текущая кредиторская задолженность по:   |             |                             |                            |
| долгосрочным обязательствам  | 1610        |                             |                            |
| товарам, работам, услугам  | 1615        | 3744                        | 2686                       |
| расчетам с бюджетом  | 1620        | 543                         | 537                        |
| в том числе по налогу на прибыль   | 1621        | 346                         | 372                        |
| расчетам по страхованию  | 1625        | 1676                        | 1758                       |
| расчетам по оплате труда   | 1630        | 1645                        | 857                        |
| полученным авансам   | 1635        | 2723                        | 2996                       |
| расчетам с участниками   | 1640        | 390                         | 214                        |
| Текущие обеспечения  | 1660        |                             |                            |
| Доходы будущих периодов  | 1665        |                             |                            |
| Другие текущие обязательства   | 1690        | 13559                       | 3657                       |
| <b>Всего по разделу III</b>  | <b>1695</b> | <b>33626</b>                | <b>17028</b>               |
| <b>IV. Обязательства, связанные с необоротными активами, удерживаемыми для продажи, и группами выбытия</b> | <b>1700</b> |                             |                            |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>90255</b>                | <b>68170</b>               |

**Отчет о финансовых результатах  
(Отчет о совокупном доходе)  
за 2014 г.**

Форма № 2

1801003

**I. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

| Статья  | Код строки | За предыдущий период | За отчетный период |
|---|------------|----------------------|--------------------|
| Чистый доход от реализации продукции (товаров, работ, услуг)        | 2000       | 149 485              | 124 199            |
| Себестоимость реализованной продукции (товаров, работ, услуг)       | 2050       | (100 086)            | (90 456)           |
| <b>Валовая:</b>   |            |                      |                    |
| прибыль   | 2090       | 49 399               | 33 743             |
| убыток  | 2095       |                      |                    |
| Другие операционные доходы  | 2120       | 7 803                | 7 435              |
| Административные расходы  | 2130       | (9 880)              | (9 833)            |
| Расходы на сбыт   | 2150       | (17 845)             | (10 850)           |
| Другие операционные расходы   | 2180       | (7 619)              | (7 486)            |
| <b>Финансовый результат от операционной деятельности:</b>           |            |                      |                    |
| прибыль   | 2190       | 21 858               | 13 009             |
| убыток  | 2195       |                      |                    |
| Доход от участия в капитале   | 2200       |                      |                    |
| Другие финансовые доходы  | 2220       |                      |                    |
| Другие доходы   | 2240       | 61                   | 71                 |
| Финансовые расходы  | 2250       | (2 325)              | (3 417)            |
| Потери от участия в капитале  | 2255       |                      |                    |
| Другие расходы  | 2270       | (10)                 | (5)                |
| <b>Финансовый результат до налогообложения:</b>                     |            |                      |                    |
| прибыль   | 2290       | 19 584               | 9 658              |
| убыток  | 2295       |                      |                    |
| Расходы (доход) по налогу на прибыль                                | 2300       | (3 765)              | (1 414)            |
| Прибыль (убыток) от прекращенной деятельности после налогообложения | 2305       |                      |                    |
| <b>Чистый финансовый результат:</b>                                 |            |                      |                    |
| прибыль   | 2350       | 15 819               | 8 244              |
| убыток  | 2355       |                      |                    |

## III. ЭЛЕМЕНТЫ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ

| Название статьи                      | Код строки  | За предыдущий период | За отчетный период |
|--------------------------------------|-------------|----------------------|--------------------|
| Материальные затраты                 | 2500        | 71 823               | 68 356             |
| Расходы на оплату труда              | 2505        | 24 169               | 20 039             |
| Отчисление на социальные мероприятия | 2510        | 9 520                | 7 983              |
| Амортизация                          | 2515        | 2 348                | 1 708              |
| Другие операционные расходы          | 2520        | 24 498               | 17 016             |
| <b>Всего</b>                         | <b>2550</b> | <b>132 358</b>       | <b>115 102</b>     |

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение .....  | 3  |
| Содержательный модуль 1. Теоретические основы управления затратами и методы планирования текущих затрат ..... | 4  |
| Тема 1. Теоретические аспекты управления затратами и прибылью предприятия .....                               | 4  |
| Тема 2. Характеристика методов учета затрат.....  | 9  |
| Тема 3. Контроллинг как система управления затратами и прибылью предприятия .....                             | 21 |
| Тема 4. Планирование затрат на производство продукции .....   | 26 |
| Тема 5. Факторный анализ отклонений как средство контроля затрат .....  | 32 |
| Содержательный модуль 2. Управление прибылью и обоснование принятия управленческих решений .....              | 36 |
| Тема 6. Управление формированием прибыли предприятия.....   | 36 |
| Тема 7. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия .....                                    | 43 |
| Тема 8. Анализ затрат и результатов при принятии инвестиционных решений .....                                 | 49 |
| Тема 9. Принятие ценовых решений .....  | 53 |
| Тема 10. Организация системы контроллинга на предприятии .....  | 58 |
| Рекомендованная литература.....   | 61 |
| Приложения.....   | 64 |

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Плани семінарських занять,  
практичні завдання  
та методичні рекомендації до їх виконання  
з навчальної дисципліни  
"УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
ТА ПРИБУТКОМ"  
для іноземних студентів  
напряму підготовки  
6.030507 "Маркетинг"  
денної форми навчання  
(рос. мовою)**

*Самостійне електронне текстове мережне видання*

Укладачі: **Притиченко Тамара Іванівна**  
**Лях Інна Сергіївна**

Відповідальний за випуск *П. А. Орлов*

Редактор *М. А. Ковальчук*

Коректор *О. Г. Лященко*

Наведено плани семінарських занять, тестові та практичні завдання, а також методичні рекомендації до їх виконання, що спрямовані на оволодіння студентами поглибленими теоретичними знаннями і практичними навичками у сфері управління витратами і прибутком.

Рекомендовано для іноземних студентів напряму підготовки 6.030507 "Маркетинг" денної форми навчання.

План 2016 р. Поз. № 89 ЕВ. Обсяг 69 с.

---

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*