

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет  
водного господарства та природокористування

Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

**06-01-032М**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

«Спецкурс за вибором: управління витратами»

для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня  
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність» денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною  
радою з якості ННІЕМ  
Протокол №2 від 31.10.2022 р.

Рівне – 2022

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Спецкурс за вибором: Управління витратами» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Стахів О. А. – Рівне : НУВГП, 2022. – 36 с.

Укладач: Стахів О. А., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Кушнір Н. Б., к.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Керівник освітньої програми: Кузнєцова Т. В., к.е.н., професор кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

ID перевірки: 1012666918

© О. А. Стахів, 2022

© НУВГП, 2022

## **Зміст**

ВСТУП	4
МЕТОДИ КОНТРОЛЮ	6
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ	7
Тема 1. Вступ до курсу «Спецкурс за вибором:Управління витратами». Мета, принципи та елементи управління витратами	7
Тема 2. Аналіз системи "ВИТРАТИ – ОБСЯГ – ПРИБУТОК” як інструменту обґрунтування виробничо-маркетингових рішень	10
Тема 3. Системи обліку та визначення витрат	14
Тема 4. Нормативний метод калькулювання витрат та оцінка ефективності діяльності	18
Тема 5. Методи прогнозування та бюджетування.	21
Тема 6. Розвиток елементів управління витратами	25
Тема 7. Стратегічний управлінський облік	28
Тема 8. Контролінг як складова управління витратами	31
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	33

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Спецкурс за вибором: Управління витратами» вивчає процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місяцями та носіями за постійного контролю рівня витрачання ресурсів і стимулювання економії.

Метою дисципліни – набуття знань про закономірності формування витрат за видами, центрами відповідальності та носіями для мінімізації їх рівня, умінь і навичок застосування методів та інструментарію для обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень.

Основним завданням вивчення «Спецкурс за вибором: Управління витратами» є формування у студентів знань з таких основних питань:

- сутність, мета та функції управління витратами; сутність, визначення та класифікація витрат;
- методи і способи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг);
- формування витрат за центрами відповідальності; управління витратами у короткостроковому і довгостроковому періодах;
- аналіз взаємозв'язку «обсяг виробництва-витрати-прибуток» з метою уникнення негативного ефекту масштабу;
- аналіз інвестиційної привабливості підприємства;
- методи обліку та управління активами підприємства; підготовка інформаційної бази, яка дозволила б оцінювати
- витрати при виборі і прийнятті господарських рішень;
- пошук резервів зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу і у всіх підрозділах підприємства;
- бюджетне планування і контроль;
- вибір системи управління витратами, адекватної умовам роботи підприємства.

В результаті вивчення дисципліни здобувачі отримують наступні компетентності:

*Загальні:*

ЗК 1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

*Фахові (спеціальні):*

СК 1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

СК 2. Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності

СК 3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК 4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності

СК 11. Здатність і готовність здійснювати, в межах своєї професійної діяльності в обсязі посадових обов'язків, контроль здійснення певних економічних процесів та їх відповідності щодо місії, загальної стратегії та тактики управління підприємством.

СК 12. Здатність і готовність розробляти системи заходів для забезпечення належного рівня комерційної, маркетингової, економічної та технологічної діяльності господарюючих суб'єктів та контролюючих органів.

*Програмними результатами навчання є наступні:*

ПР02. Визначати, аналізувати проблеми підприємницьких структур та інших галузей національної економіки, зокрема у водогосподарському комплексі, та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПР04. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

ПР05. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією, виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПР07. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПР08. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

ПР09. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

ПР10. Вміти вирішувати проблемні питання, що виникають в діяльності підприємницьких, торговельних та/або біржових структур за умов невизначеності та ризиків.

ПР22. Володіння навичками оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Формування компетентностей із дисципліни «Спецкурс за вибором: Управління витратами» сприяє набуттю таких *соціальних навичок*, як здатність до комунікації, публічних виступів, системного і структурного мислення, відповідальності, оцінки ризиків та командної роботи, до комплексного вирішення проблеми, економічної компетентності тощо.

*Самостійна робота* здобувачів над курсом «Спецкурс за вибором: Управління витратами» передбачає: підготовку до практичних занять, самостійне опрацювання питань і тем, які не виносяться на практичні заняття, підготовку до контрольних заходів, виконання індивідуального навчально-дослідного завдання, підготовку до екзамену.

Самоконтроль підготовки до практичного заняття та поточного контролю знань здійснюється за контрольними завданнями (контрольні запитання,

тести, задачі, вправи):

За кожною з тем навчальної дисципліни здобувач самостійно повинен вивчити матеріал базового рівня, перевірити ступінь його засвоєння через самоконтроль підготуватися до практичних занять, поточного контролю за темою або проміжного контролю у вигляді тестування за темами на платформі Moodle, змістового модуля, що забезпечить належний рівень підготовки до підсумкового контролю знань (екзамену).

Пропоновані методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи допоможуть краще зорієнтуватися у вивченні нормативного матеріалу, зосередитись на базових категоріях, поняттях, моделях, зекономити час на пошук навчальної літератури.

Тематичний план та зміст представлені в силабусі навчальної дисципліни «Спецкурс за вибором: Управління витратами» 06-01-071S.

## МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Основними критеріями, що характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролю є такі:

- виконання всіх видів навчальної роботи, передбачені силабусом навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни, що міститься в рекомендованих літературних джерелах;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

За вчасне та якісне виконання завдань для самостійної роботи та опанування курсу, студент отримує такі обов'язкові бали:

- 60 балів поточне оцінювання;
- 20 балів – модуль 1;
- 20 балів – модуль 2.

Усього 100 балів.

Детальний розподіл балів за курсом розміщено у навчальній платформі Moodle

- Здобувачі можуть отримати додаткові бали за: виступ з доповіддю на студентській науковій конференції; участь у науковому конкурсі; публікацію тез доповіді; публікацію наукової статті.

# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПОТОЧНОГО КОНТРОЛЮ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

## Тема 1. Вступ до «Спецкурс за вибором: Управління витратами». Мета, принципи та елементи управління витратами

### *Контрольні запитання:*

1. З чим пов'язане виникнення управління витратами підприємства як самостійного наукового напрямку?
2. В чому сутність процесу управління витратами?
3. Охарактеризуйте концептуальні основи управління витратами.
4. У чому полягає основний зміст функцій управління витратами?
5. Яку роль відіграє функція обліку у здійсненні контролю над витратами підприємства?
6. Дайте характеристику принципам управління витратами.
7. Охарактеризуйте особливості управління витратами на підприємствах різних видів економічної діяльності

### *Практичні завдання*

**Завдання 1.1.** Визначте склад та структуру витрат (на прикладі суб'єкта підприємництва – бази дослідження).

**Завдання 1.2.** Дайте характеристику функціям управління витратами та визначіть особливості реалізації на досліджуваному підприємстві.

**Завдання 1.3.** Сукупний дохід підприємства складає 1000,0 тис. грн на рік. Заробітна плата працівників – 400,0 тис. грн, вартість сировини та матеріалів – 300,0 тис. грн. Власник фірми для того, щоб займатися власним бізнесом звільнився з роботи, де отримував 210,0 тис. грн на рік. Також він вклав у бізнес власні 300,0 тис. грн, які міг би покласти на депозитний рахунок під 14,0% річних.

Розрахуйте бухгалтерський прибуток, економічний прибуток.

### *Теми рефератів та есе:*

1. Концепція витрат як економічної категорії.
2. Сутність процесу управління витратами.
3. Вплив менеджменту на витрати підприємства.
4. Особливості управління витратами \_\_\_\_\_ підприємств.
5. Система управління витратами: принципи та функції.
6. Взаємозв'язок теорії виробництва і витрат.

7. Роль та значення управління витратами в умовах ринкової економіки.
8. Місце управління витратами в системі менеджменту підприємств і організацій.
9. Функціональний підхід до формування системи управління витратами.
10. Оцінка ефективності функціонування системи управління витратами.

*Тести для самоконтролю знань:*

**1. Функціональний аспект управління витратами включає блоки:**

- a) прогнозування та планування;
- b) мотивації та організації;
- c) обліку та аналізу;
- d) організації;
- e) правильними є відповідні a),c).

**2. Які з перелічених груп витрат використовують для оцінки запасів і визначення фінансових результатів:**

- a) релевантні і нерелевантні;
  - b) контрольовані і неконтрольовані;
  - c) витрати на продукцію і витрати періоду;
  - d) постійні та змінні;
- прямі та непрямі.

**3. Системи управління витратами на підприємстві розрізняють за такими ознаками:**

- a) виробничим профілем підприємства;
- b) наявністю чи відсутністю нормативних витрат;
- c) масштабом наданої послуги;
- d) повнотою охоплення витрат за калькулювання;
- e) правильними є відповіді в), д)

**4. Які з перелічених груп витрат використовують при підготовці управлінських рішень:**

- a) релевантні і нерелевантні;
- b) контрольовані і неконтрольовані;
- c) основні та накладні;
- d) вичерпані та невичерпані;
- e) постійні та змінні.

**5. Групування витрат операційної діяльності відбувається за такими економічними елементами:**

- a) матеріальні витрати, фінансові витрати, амортизація, інші операційні витрати;



- b) ЄСВ, операційні витрати, інші операційні витрати, амортизація, витрати на сировину та матеріали;
- с) ЄСВ, надзвичайні витрати, операційні витрати, амортизація, фінансові витрати;
- d) матеріальні витрати, витрати на оплату праці, ЄСВ, амортизація, інші операційні витрати;
- e) фінансові витрати, надзвичайні витрати.

**6. До витрат підприємства належать (ПСБО 16 «Витрати»):**

- a) збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу;
- b) погашення одержаних позик;
- с) попередня (авансована) оплата запасів, робіт, послуг;
- d) платежі за договорами комісії, агентськими угодами та іншими аналогічними договорами на користь комітента, принципала;
- e) збільшення зобов'язань, що призводить до зростання власного капіталу.

**7. Для прийняття управлінських рішень витрати класифікуються на:**

- a) релевантні і не релевантні;
- b) продуктивні і непродуктивні;
- с) прямі і непрямі;
- d) основні і накладні;
- e) вичерпані та невичерпані.

**8. Для цілей управління витрати класифікують:**

- a) за економічним змістом;
- b) місцем вкладання;
- с) відношенням до обсягу виробництва;
- d) принципом: «для різних цілей — різні витрати» ;
- e) основні та накладні.

*Література: 2, 6, 8, 9, 15, 22, 23*

## **Тема 2. Аналіз системи "ВИТРАТИ – ОБСЯГ – ПРИБУТОК" як інструменту обґрунтування виробничо-маркетингових рішень**

### ***Контрольні запитання:***

1. Які передумови передбачає CVP-аналіз?
2. Назвіть показники, що обчислюються та аналізуються в процесі CVP-аналізу.
3. У чому полягає сутність маржинального прибутку та як він обчислюється?
4. Поясніть економічну сутність і роль коефіцієнта маржинального прибутку.
5. Дайте графічну інтерпретацію лінійної динаміки витрат і виручки та визначте точку беззбитковості за графічним методом.
6. Як аналітично визначити беззбитковий обсяг продукції операційної діяльності?
7. Виведіть формулу для обчислення беззбиткового обсягу продукції у натуральному вимірі.
8. Поясніть сутність безпеки операційної діяльності і методику обчислення її рівня.
9. Як визначається обсяг послуг, що забезпечує цільовий прибуток підприємства?
10. Що являє собою операційний леверидж (важіль) та як він обчислюється?
11. Поясніть, чому операційна залежність (леверидж) визначається відношенням маржинального та операційного прибутку.
12. Як структура витрат впливає на величину операційного левериджу?

### ***Практичні завдання***

**Завдання 2.1.** Підприємство «Промінь» виробляє та реалізує один вид продукції з такими показниками: обсяг продажу — 200 од. продукції, ціна реалізації – 750,0 грн/од., змінні витрати — 450,0 грн/од., постійні витрати – 42000,0 грн за місяць.

*Необхідно визначити:*

- 1) точку беззбитковості у натуральному і грошовому вимірниках;
- 2) очікувану суму прибутку при максимальному обсязі реалізації;
- 3) запас міцності та коефіцієнт запасу міцності;
- 4) ціну беззбитковості, тобто мінімальну ціну, при якій підприємство, реалізуючи 200 од. продукції, не буде мати ні збитку, ні прибутку.

**Завдання 2.2.** Підприємство «Мрія» виробляє і продає один вид продукції. Обсяг продажів складає 5000 од. продукції за місяць. Змінні витрати на одиницю продукції – 800,0 грн, постійні витрати – 100,0 тис. грн щомісячно. Ставка оподаткування прибутку – 18,0%.

*Необхідно визначити:*

- 1) ціну беззбитковості;
- 2) ціну реалізації, яка забезпечить підприємству щомісячний чистий прибуток на суму 15,0 тис.грн.

**Завдання 2.3** За умови збереження запланованого розміру прибутку необхідно провести аналіз чутливості обсягу реалізації та прибутку при зміні ціни, постійних витрат, змінних витрат на 10,0%.

*Вихідні дані:*

1. Ціна 1 т продукції 3750,0 грн.
2. Обсяг продажу – 10,0 тис. т
3. Середні змінні витрати 2680,0 грн.
4. Загальні постійні витрати – 5,35 млн. грн.

**Завдання 2.4.** Для кожного з наведених нижче варіантів необхідно визначити пропущені дані:

№	Виторг від продажу, грн	Змінні витрати грн	МД на одиницю, грн	Постійні витрати, грн	Прибуток грн	Q, од.
1	?	300 000	50	?	62 500	10 000
2	630 000	?	?	157 500	105 000	17 000
3	240 000	?	12	60 000	36 000	?

**Завдання 2.5.** Ціна продажу одиниці продукції підприємства дорівнює 100,0 грн, а змінні витрати на одиницю – 60,0 грн. Загальні постійні витрати складають 20,0 тис.грн за одиницю. Обсяг реалізації 700 одиниць.

*Розрахуйте* точку беззбитковості виробництва у натуральному та грошовому вимірі; запас міцності та коефіцієнт запасу міцності.

**Завдання 2.6.** Прибуток за проектом складає 200 тис. грн. на місяць, виручка від реалізації – 600 тис. грн. на місяць, а постійні витрати – 170 тис. грн. на місяць. Визначіть на скільки відсотків і гривень збільшиться прибуток, якщо виручка від реалізації збільшиться на 10 %.

**Завдання 2.7.** На підставі даних про компанії визначити операційний леверидж. Провести аналіз чутливості прибутку підприємства до 10 відсоткової зміни обсягу продажу. Зробити висновки.

<i>Показники</i>	<i>Компанія X</i>	<i>Компанія У</i>
Виторг від продажу	800	800
Змінні витрати	450	200
Постійні витрати	100	440
Валова маржа		
Операційний прибуток (збиток)		
Операційний леверидж		

**Завдання 2.8.** Компанія «Foto Frames» вигорює рамки для перегляду цифрових фотографій та продає їх компаніям роздрібною торгівлі по 1000 грн за одиницю. В свою чергу, роздрібні компанії, як правило, продають ці рамки покупцям по 1600 грн за одиницю.

Бюджетний обсяг виробництва на найближчий період складає 200 тис.рамок. Бюджетні постійні накладні витрати складають 9,6 млн.грн, бюджетні змінні витрати з розрахунку на одну рамку – 26 грн.

Роздрібні компанії почали вимагати надання знижок по відношенню до ціни, яку вони платять в даний час. Рада директорів «Foto Frames» занепокоєна ймовірністю того, що роздрібні компанії перестануть співробітництво з «Foto Frames», якщо їм не буде запропоновано будь-яких знижок, та звернулися до консалтингової фірми, яка займається дослідженнями ринку, за консультаціями.

Консультанти прийшли до висновку, що «Foto Frames» потрібно знизити ціну продажу, для роздрібних компаній, хоча б на 10%, щоб не втратити існуючих покупців. Також вони вважають, що «Foto Frames» може в свою чергу почати перемовини зі своїми постачальниками, щоб мати зниження змінних витрат з розрахунку на одну рамку на 5%.

*Завдання:*

А) Розрахувати точку беззбитковості, виражену в одиницях продажу та у вартісному варіанті, запас міцності на основі діючої ціни продажу та існуючих змінних витратах з розрахунку на одну рамку.

Б) Побудувати графік співвідношення прибутку та обсягу продажу на основі існуючої ціни продажу та існуючих змінних витратах з розрахунку на одну рамку.

В) Розрахувати точку беззбитковості, виражену в одиницях продажу та у вартісному варіанті, запас міцності на основі припущення, що компанія знизить ціну продажу на 10% та матиме мати зниження змінних витрат з розрахунку на одну рамку на 5% від своїх постачальників.

**Завдання 2.9.** «АВС-промо» виробляє три види продукції А, В, С. Інформація про ці види продукції на найближчий період представлена таким чином:

Показники	А	В	С
Ціна продажу за одиницю, грн	400	800	720
Змінні витрати на одиницю, грн	200	440	480
Ринковий попит, од	20	40	40
Кількість машино-годин на одиницю	1	2	2,5

Найближчим часом компанія може використовувати всього 160 машино-годинами. Всі інші ресурси можуть використовуватися в необмеженій кількості.

*Підготуйте* виробничий план, який максимізує прибуток, та бюджет на найближчий період.

**Тести для самоконтролю знань:**

**1. Маржинальний прибуток – це:**

а) виручка (доход) від наданих послуг;

- b) різниця між виручкою і змінними витратами;
- c) різниця між виручкою і постійними витратами;
- d) різниця між виручкою і загальними (сукупними) витратами;
- e) сума заробітної плати та операційного прибутку.

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

- a) операційного прибутку;
- b) загальних (сукупних) витрат;
- c) змінних витрат;
- d) виручки від наданих послуг (доходу);
- e) постійних витрат.

**3. У точці безбитковості маржинальний прибуток дорівнює:**

- a) виручці від наданих послуг (доходу);
- b) операційному прибутку;
- c) постійним витратам;
- d) нулю;
- e) змінним витратам.

**4. За зміни обсягу послуг і продажу операційний прибуток змінюється:**

- a) на величину маржинального прибутку;
- b) пропорційно зміні обсягу продажу;
- c) на величину змінних витрат;
- d) на величину відносного зменшення постійних витрат;
- e) на величину зміни загальних витрат.

**5. Змінні витрати – це витрати, величина яких:**

- a) змінюється на одиницю продукції внаслідок науково-технічного прогресу;
- b) залежить від продуктивності праці;
- c) нестабільна у часі;
- d) залежить від обсягу виробництва;
- e) залежить від номенклатури продукції, що виготовляється.

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

- a) однакова для різних видів продукції;
- b) не залежить від обсягу продукції в межах даної виробничої потужності;
- c) постійна на одиницю продукції;
- d) має незмінні норми на тривалий час;
- e) постійно зростає.

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

- a) постійних витрат до обсягу продажу (доходу);
- b) змінних витрат до постійних;
- c) маржинального прибутку до операційного прибутку;
- d) маржинального прибутку до обсягу продажу;
- e) операційного прибутку до маржинального прибутку.

*Література:* 2, 6, 8, 9, 15, 18, 22, 23

**Тема 3. Системи обліку та визначення витрат**

***Контрольні запитання:***

- 1. Сутність собівартості продукції як економічної категорії.
- 2. Склад та структура витрат на виробництво та продаж продукції.
- 3. Маржинальний метод калькулювання собівартості (витрат).
- 4. Метод повного поглинання (розподілу) витрат.
- 5. Порівняння маржинального методу та методу повного поглинання (розподілу) витрат.
- 6. Охарактеризуйте метод ABC (попроцесний метод калькулювання витрат).
- 7. Поясніть переваги та недоліки методу ABC.

***Практичні завдання***

**Завдання 3.1.** Підприємство використовує систему калькулювання за процесами.

Є такі дані за вересень, одиниць:

Незавершене виробництво на початок місяця: (матеріали 100%, витрати на обробку 60%)	2 000
Запуск упродовж вересня	10 000
Завершено обробку та передано на склад	8 000
Незавершене виробництво на кінець місяця: (матеріали 100%, витрати на обробку 20%)	4 000

*Необхідно визначити* еквівалентні одиниці продукції за вересень у разі використання методу середньозваженої собівартості для прямих матеріалів та витрат на обробку.

**Завдання 3.2.** Підприємство має два основні цехи (механічний та складальний) і три обслуговуючі підрозділи (ремонтний цех, котельня та транспортний цех). Нижче наведені дані про накладні витрати за підрозділами й додаткова інформація про них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для розподілу витрат обслуговуючих підрозділів

Підрозділ – споживач послуг	Сума накладних витрат, тис. грн.	Підрозділ, що надає послуги		
		Склад	Ремонтний цех	Їдальня
Склад	160	х	-	10%
Ремонтний цех	240	20%	х	10%
Їдальня	200	10%	-	х
Механічний цех	800	30%	70%	30%
Складальний цех	1000	40%	30%	50%

Провести розподіл витрат обслуговуючих підрозділів між основними цехами, скориставшись методами прямого і послідовного розподілу, методом взаємних послуг і одночасного розподілу.

**Завдання 3.3.** Компанія "Аншлаг" використовує систему калькулювання повних виробничих витрат для складання зовнішньої звітності. Поряд із цим керівництво компанії зацікавлене у складанні внутрішньої звітності з використанням системи калькулювання змінних витрат. Нормальна річна потужність компанії становить 10000 одиниць. Нижче наведено інформацію про діяльність компанії за останні три роки (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 Дані про результати діяльності підприємства

Показник	2020	2021	2022
Обсяг продажу, тис. од.	16	20	24
Обсяг виробництва, од.	20	24	16
Запаси продукції на початок року, тис. од.	0	4	8
Прямі матеріали на одиницю, грн.	40	40	40
Прямі витрати на оплату праці на одиницю, грн.	32	32	32
Змінні загальновиробничі витрати на одиницю, грн.	12	12	12
Постійні загальновиробничі витрати, тис. грн.	200	200	200
Змінні загальногосподарські витрати (на збут, адміністративні) на одиницю, грн.	24	24	24
Постійні загальногосподарські витрати, тис. грн.	120	120	120
Ціна реалізації, грн.	240	240	240

*Необхідно:*

- 1) Скласти звіт про фінансові результати для кожного з трьох років на основі калькулювання:
  - а) повних виробничих витрат;
  - б) змінних витрат.
- 2) Показати узгодження різниці у річному прибутку, визначеному різними методами калькулювання.

**Завдання 3.4.** Бюджет компанії передбачає виробництво 500 одиниць продукції X та 300 одиниць продукту Y в наступному році. Виробництво одиниці продукції Y займає вдвічі більше часу, ніж одиниці продукції X.

Згідно прогнозів, сумарні постійні накладні витрати складають 4080 тис.грн.

Згідно бюджету, витрати, які відносять до продукту X, можуть складати:

Матеріали	3000 кг	960 тис.грн
трудовитрати	2000 год	1600 тис.грн

Постійні накладні витрати відносяться на продукцію на основі годин витраченої праці.

Крім того, при виробництві частина матеріалів переходить у відходи, в даному випадку очікується, що вони складають до 10% придбаних матеріалів.

*Необхідно* розрахувати собівартість одиниці продукції X методом повного поглинання витрат.

**Завдання 3.5.** В таблиці 3.3 наведені дані компанії «ЛК-Захід» по бюджету за червень.

Таблиця 3.3 – Бюджетні показники «ЛК-Захід»

Показники	Значення,
Ціна продажу за одиницю, грн	4600
Змінні виробничі витрати на одиницю, грн	2160
Постійні виробничі витрати на одиницю	1440
Інші змінні витрати на одиницю	480
Обсяг продажу, од	12500
Обсяг виробництва, од	13250
Запаси готової продукції на початок періоду, од	980

*Необхідно:*

А) скласти бюджетний звіт про прибутки та збитки з використанням методів повного поглинання витрат та з використанням маржинального методу.

Б) порівняти отримані результати.

### **Тести для самоконтролю знань:**

#### **1. Витрати на продукцію — це:**

- повна виробнича собівартість продукції;
- повна комерційна собівартість продукції;
- змінні витрати;
- прямі витрати;
- основні витрати.

#### **2. Калькуляція собівартості з повним розподілом витрат між виробами — це:**



- a) визначення виробничої собівартості продукції;
- b) визначення повної собівартості продукції;
- c) врахування витрат виробничого підрозділу з кожного виду продукції;
- d) нормуванні постійних витрат;
- e) нормуванні обсягу діяльності.

**3. Витрати періоду — це:**

- a) прямі виробничі витрати;
- b) загальновиробничі витрати;
- c) адміністративні та збутові витрати;
- d) усе з переліченого;
- e) матеріальні витрати.

**4. Порядок визначення собівартості для цілей прийняття рішень визначається:**

- a) законодавчими актами;
- b) галузевими інструкціями та рекомендаціями;
- c) самим підприємством;
- d) Верховною Радою України;
- e) Кабінетом міністрів України.

**5. Метод калькулювання на основі діяльності заснований на принципі:**

- a) споживання продукцією виробничих процесів;
- b) продукція споживає ресурси;
- c) включення в собівартість всіх витрат діяльності.
- d) обчислення постійних витрат;
- e) нормуванні обсягу діяльності.

**6. Як у зарубіжній практиці називають систему калькулювання повних витрат:**

- a) директ-костинг;
- b) стандарт-костинг;
- c) ABC-костинг;
- d) нормативний метод
- e) прогнозування.

**7. Як у зарубіжній практиці називають систему калькулювання змінних витрат:**

- a) директ-костинг;
- b) абзорбшен-костинг;
- c) стандарт-костинг;

- d) ABC-костинг.
- e) нормативний метод

*Література:* 2, 6, 8, 9, 15, 18, 22, 23

#### **Тема 4. Нормативний метод калькулювання витрат та оцінка ефективності діяльності**

##### ***Контрольні запитання:***

1. Назвіть основні елементи нормативного методу обліку витрат і калькулювання.
2. Чим відрізняється порядок (алгоритм) визначення фактичної собівартості продукції при нормативному методі від алгоритму (порядку), який застосовується при інших методах?
3. Чим відрізняється нормативна калькуляція від планової?
4. Назвіть методи визначення відхилень від норм матеріальних витрат.
5. З якою метою ведеться облік зміни норм?
6. Як і для чого переоцінюються залишки незавершеного виробництва на початок місяця при нормативному методі.
7. Що розуміють під нормативним господарством підприємства?
8. Яким чином аналізуються відхилення від норм витрат?
9. Як визначити нормативну собівартість товарного випуску за місяць?
10. Як оцінюються залишки незавершеного виробництва при нормативному методі?
11. Як оцінюється остаточний (невиправний) брак при нормативному методі?
12. Особливості визначення відхилень від норм по загальновиробничих витратах?

##### ***Практичні завдання***

***Завдання 4.1.*** У табл. 4.1 наведено стандартні витрати компанії «Кошик».

Таблиця 4.1 -Картка стандартної собівартості одиниці продукції компанії «Кошик».

Стаття витрат	Розрахунок	Стандартна собівартість, грн.
Основні (прямі) матеріали	$4\text{м}^2 * 2,20 \text{ грн.}$	8,80
Основна (пряма) зарплата	$0,25 \text{ год} * 6,40 \text{ грн.}$	1,60
Змінні накладні витрат	$0,25 \text{ год} * 5,60 \text{ грн.}$	1,40

Постійні накладні витрати	14000 грн. за нормального обсягу 8000 од.	1,75
Разом		13,55

У табл. 4.2 наведено фактичні показники діяльності компанії.

Таблиця 4.2 – Показники діяльності підприємства

Показник	Сума, грн.
Виготовлено продукції - 7600 од.	
Витрачено матеріалів (32000 м <sup>2</sup> * 2,10 грн.)	67200
Нарахована зарплата за виготовлення продукції (1860 год. * 6,65 грн.)	12369
Виробничі накладні витрати:	
- змінні	11660
- постійні	13200
Разом	104429

Необхідно оцінити відхилення прямих матеріальних витрат та витрат на оплату праці за рахунок факторів.

**Завдання 4.2.** Компанія використовує нормативний метод в системі повного поглинання витрат. За даними бюджету виробництво повинно скласти 8100 одиниць, але фактично склало 8320 одиниць.

За бюджетними розрахунками постійні накладні витрати повинні скласти 40500 грн, але фактично склали 42600.

За аналізований період запаси продукції зросли на 200 одиниць. На початок періоду запасів не було.

*Визначити:*

А) Відхилення постійних накладних витрат по ставці розподілу (відхилення по витратах на постійні накладні витрати).

Б) Відхилення постійних накладних витрат по обсягу виробництва.

**Завдання 4.3.** Компанія «Пончик» керує мережею ресторанів швидкого обслуговування. Для обліку витрат ресторанів, які входять в мережу, компанія використовує нормативний метод калкуляції витрат в саржинальній системі обліку. Нормативна собівартість одного з найбільш популярних комплексних меню наведена в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Нормативна собівартість 1 комплексного обіду

Показники	Витрати, грн
Інгредієнти (1,08 од)	43,2
Оплата праці (1,5 хв)	6
Змінні виробничі витрати (1,5 хв)	2,4
Нормативна ціна продажу комплексного обіду	79,9

В одному з ресторанів мережі передбачається приготувати та продати 50 тис. таких обідів. Кількість фактично приготовлених та проданих обідів в квітні становило 49700 од.

Таблиця 4.4- Фактичні витрати ресторану за квітень

Показники	Витрати, тис.грн
Інгредієнти (55000 од)	2338,0
Оплата праці (1200 год)	272
Змінні виробничі витрати (1200 год)	130
Фактичний вииторг від продажу комплексних обідів	3859,2

*Необхідно розрахувати:*

- А) сумарний бюджетний маржинальний прибуток
- Б) сумарний фактичний маржинальний прибуток
- В) підготувати звіт звірки бюджетного та маржинального прибутку
- Г) детально всі відхилення.

### *Тести для самоконтролю знань:*

**1. Нормативний метод калькулювання собівартості продукції засновано на:**

- a) нормуванні витрат матеріалів і робочої сили на виробництво продукції;
- b) нормуванні змінних витрат;
- c) попередньому складанні нормативних калькуляцій на підставі технічно обґрунтованих норм витрат з основними статтями в натуральному та грошовому вираженні;
- d) нормуванні постійних витрат;
- e) нормуванні обсягу діяльності.

**2. Для яких цілей використовують стандартні витрати в системі «стандарт-кост»:**

- a) контроль витрат;
- b) оцінка виконання бюджетів;
- c) мотивація до економії витрат;
- d) управління за відхиленнями;
- e) усе з переліченого.

**3. Який з наведених підрозділів відповідає за розробку стандартів витрачання матеріалів:**

- a) технологічний;
- b) постачання;
- c) по роботі з персоналом;
- d) бухгалтерія;
- e) ІТ.

**4. Який з наведених підрозділів відповідає за розробку стандартів витрат праці:**

- a) фінансовий;
- b) постачання;
- c) виробничий;
- d) по роботі з персоналом;
- e) IT.

**5. Який з наведених підрозділів відповідає за розробку стандартів накладних витрат:**

- a) виробничий;
- b) фінансовий;
- c) бухгалтерія;
- d) постачання;
- e) IT.

*Література:* 2, 6, 8, 9, 15, 18, 22, 23

**Тема 5. Методи прогнозування та бюджетування**

***Контрольні запитання:***

1. У чому полягає відмінність підходу до визначення бюджетування в іноземній та вітчизняній практиці?
2. Яке явище в економічній діяльності підприємства є ширшим за змістом – бюджетування чи прогнозування?
3. Чим принципово повинен відрізнятися бюджет від звичайного плану?
4. Які риси відрізняють можливості виконавців бюджетів при бюджетуванні порівняно зі звичайним плануванням?
5. Чим обумовлена така різноманітність видів бюджетів як операційних, фінансових, доходів і витрат?
6. Чим фінансова структура підприємства відрізняється від його організаційної структури?
7. Від чого залежить тривалість бюджетного циклу?
8. Риси якої організація ведення економічної роботи на підприємстві притаманні бюджетному управлінню – централізованой чи децентралізованой?

***Практичні завдання***

**Завдання 5.1.** Підприємство «Дана» склало бюджет продаж основного виду продукції на перше півріччя наступного року у помісячному розрізі (одиниць): I – 9000; II – 16000; III – 24000; IV – 19000; V – 22000; VI – 20000.

Запаси готової продукції на складі плануються і підтримуються у розмірі 25% обсягу реалізації наступного місяця, а сировини – 20% потреби

наступного місяця. Норматив витрачання сировини на одиницю продукції – 10 кг, нормативна ціна сировини 5,0 грн за 1 кг, собівартість готової продукції – 250 грн за одиницю.

*Необхідно скласти бюджети:*

виробництва продукції;  
потреби в основній сировині та вартості матеріальних витрат на виробництво;  
придбання сировини;  
вартості запасів готової продукції та сировини на початок і кінець першого кварталу.

**Завдання 5.2.** Складання зведеного бюджету підприємства

Підприємство «Айстра» готується до складання основного (зведеного) бюджету на наступний рік, виходячи з таких нормативних даних:

Показник	Вид продукції	
	А	Б
Розрахунковий обсяг продажів, од.	5000	1000
Ціна за одиницю продукції, грн	105,40	164,00
Запаси готової продукції:		
– на початок року, од.	100	50
грн	8670	5810
– на кінець року, од.	1100	50
Норми витрат матеріалів на одиницю продукції, кг		
– матеріал ХХ	12	12
– матеріал УУ	6	8
Норми витрат праці на одиницю продукції, люд.-год.	14	20

Незавершеного виробництва немає.

Залишки матеріалів:

Показник	Матеріал	
	ХХ	УУ
На початок періоду, кг	5000	5000
На кінець періоду, кг	6000	1000
Нормативна вартість, грн/кг	1,20	2,60

Основна заробітна плата – 80 грн за годину.

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно відпрацьованому часу.

Для досягнення очікуваного обсягу виробництва необхідні такі витрати загального характеру, тис.грн:

- змінні загальновиробничі                   153,0;
- постійні загальновиробничі               55,0;
- адміністративні                               37,0;
- комерційні                                       38,0.

На підставі наведених даних необхідно скласти:

- 1) бюджет продажів;
- 2) бюджет виробництва;
- 3) бюджет витрачання основних матеріалів;
- 4) бюджет придбання основних матеріалів;
- 5) бюджет прямих витрат праці;
- 6) бюджет собівартості виготовленої продукції;
- 7) бюджет собівартості реалізованої продукції;
- 8) бюджетний звіт про прибутки і збитки.

**Завдання 5.3.** Компанія прогнозує, що очікується значне зростання попиту на її продукцію, але намагається обмежити ріст запасів.

Продажі в січні становили 2500 одиниць. Запаси на 1 січня: 500 одиниць. Зростання продажів – 25% в місяць. Політика створення запасів: ріст 15% в місяць.

*Визначити* прогнозований обсяг виробництва в березні.

### *Тести для самоконтролю знань:*

**1. Який з наведених бюджетів є базовим для планування прямих витрат праці, прямих матеріальних витрат та виробничих накладних витрат:**

- a) бюджет продаж;
- b) бюджет виробництва;
- c) бюджет коштів;
- d) бюджет собівартості готової продукції;
- e) бюджет капітальних вкладень.

**2. Бюджет витрат на збут зазвичай не включає витрати:**

- a) на рекламу;
- b) страхування готової продукції;
- c) участь у ярмарках і виставках;
- d) амортизацію виробничого устаткування;
- e) суму капітальних вкладень.

**3. Непрямі витрати матеріалів і зарплати є складовою бюджету:**

- a) адміністративних витрат;
- b) витрат на збут;
- c) загальновиробничих (накладних) витрат;
- d) виробництва;
- e) капітальних вкладень.

**4. Яке з наведених тверджень є помилковим:**

- a) гнучкий бюджет є тотожним статичному;

- b) гнучкий бюджет допомагає підприємству контролювати відхилення накладних витрат;
- c) гнучкий бюджет забезпечує основу для порівняння фактичних витрат з очікуваними;
- d) гнучкий бюджет є тотожним бізнес-плану;
- e) гнучкий бюджет охоплює інтервал можливих обсягів діяльності підприємства.

**5. Що з наведеного не може бути метою бюджетування:**

- a) визначення доцільності фінансових інвестицій;
- b) створення бази для контролю діяльності та оцінки її результатів;
- c) забезпечення виконання вимог законодавства, контрактів, угод тощо;
- d) здійснення періодичного планування;
- e) визначення суми капітальних вкладень.

**6. Який з перелічених бюджетів не належить до операційних:**

- a) бюджет продажів;
- b) бюджет коштів;
- c) бюджет собівартості реалізованої продукції;
- d) бюджет капітальних вкладень;
- e) бюджетний звіт про фінансові результати.

**7. Який з перелічених бюджетів не належить до фінансових:**

- a) бюджет капітальних вкладень;
- b) бюджет коштів;
- c) бюджет матеріалів;
- d) бюджетний звіт про прибутки та збитки;
- e) бюджетний баланс.

*Література:* 1, 2, 6, 8, 9, 15, 18,20, 22, 23

**Тема 6. Розвиток елементів управління витратами**

***Контрольні запитання:***

1. У чому суть калькулювання собівартості за видами діяльності (ABC-метод)?
2. Дайте характеристику калькулювання життєвого циклу продукту.
3. У чому полягає суть цільового калькулювання?
4. У чому суть калькулювання для безперервного удосконалення (калькулювання витрат за методом «кайзен»)?



5. Якими методами оцінюються витрати на якість?
6. Дайте загальну характеристику системи «якраз вчасно».
7. Які зміни в організації обліку зумовлює застосування системи «якраз вчасно»?
8. Наведіть основні методи ціноутворення та їх загальна характеристика.
9. Наведіть характеристику економічної моделі ціноутворення.
10. Наведіть загальну характеристику ціноутворення за принципом «витрати плюс».
11. Який порядок визначення відсотка націнки на різні базові витрати?
12. Дайте характеристику і наведіть приклад визначення ціни за вартістю матеріалів та часу.

### **Практичні завдання**

**Завдання 6.1.** Які зміни в сучасному діловому середовищі призвели до необхідності заміни традиційних підходів калькулювання методом ABC (попроцесне калькулювання витрат)?

**Завдання 6.2.** Розрахувати коефіцієнт пропускну здатності для певного виду продукції :

Кількість виготовленої продукції	500
Витрата часу	200 год
Максимальноможливий час	200 год
Вартість 1 т закуплених матеріалів	120 тис.грн
Використано матеріалів	300 кг
Витрати на оплату праці	80 тис.грн
Накладні витрати	60 тис.грн
Виторг від продажу	360 тис.грн

**Завдання 6.3.** Підприємство «Венера» організовано 1 липня. При створенні у липні місяці підприємство отримало готівкою внески до статутного капіталу 300 тис. грн, з яких у цьому ж місяці закупило і оплатило основні засоби на суму 250 тис. грн. Заплановано такі обсяги продажів на наступні дев'ять місяців (фізичних одиниць):

VIII – 500	XI – 800,	II – 900,
IX – 600	XII – 900,	III – 800,
X – 700,	I – 900,	IV – 700.

Ціна за одиницю (100 грн) прийнята постійною на весь бюджетний період. Продаж планується здійснювати на умовах місячного кредитування. Запас готової продукції на кінець місяця повинен бути достатнім для виконання плану продажів наступного місяця.

Закупівлі сировини планується здійснювати в кредит терміном на один місяць. Необхідний запас сировини на кінець місяця повинен точно

відповідати плановій потребі для виробництва у наступному місяці. Вартість сировини становить 40 грн на од. продукції.

За розрахунками, витрати прямої праці складуть 20 грн на одиницю готової продукції. Зарплата виплачується два рази на місяць: 50% у поточному місяці, а 50% – у наступному.

Виробничі накладні витрати передбачено у розмірі 20 тис. грн щомісячно, з яких 3000 грн припадає на амортизацію основних засобів. Невиробничі накладні витрати плануються на суму 11 тис. грн за місяць, з яких 1000 грн припадає на амортизаційні відрахування. Передбачається, що всі поточні виплати, крім спеціально застережених, здійснюються у тому місяці, коли понесені витрати.

Необхідно:

- 1) скласти бюджети на перші шість місяців роботи підприємства (липень-грудень):
  - запасів готової продукції у натуральному вимірнику;
  - запасів сировини у натуральному і грошовому вимірниках;
  - дебіторської заборгованості;
  - кредиторської заборгованості;
  - коштів;

### *Тести для самоконтролю знань*

#### **1. Що з наведеного не належить до цілей системи «якраз вчасно»:**

- a) забезпечення нульових дефектів;
- b) забезпечення 100%-ї своєчасності обслуговування;
- c) забезпечення достатніх запасів готової продукції;
- d) ціноутворення за принципом «витрати плюс»;
- e) забезпечення нульових товарно-матеріальних запасів.

#### **2. При впровадженні системи «якраз вчасно» зникає необхідність у веденні рахунка:**

- a) виробництво;
- b) собівартість реалізації;
- c) матеріали;
- d) прибуток;
- e) готова продукція.

#### **3. Ціноутворення, при якому ціну визначають додаванням до собівартості певної частки прибутку у вигляді націнки, – це:**

- a) економічна модель ціноутворення;
- b) ціноутворення за принципом «витрати плюс»;
- c) забезпечення достатніх запасів готової продукції;
- d) ціноутворення за принципом цільового калькулювання;

е) ціноутворення з орієнтацією на ринкові ціни.

**4. Які з наведених елементів витрат не включаються до собівартості часу при ціноутворенні за вартість матеріалів і часу:**

- а) оплата праці спеціалістів;
- б) транспортування і зберігання матеріалів;
- с) загальновиробничі витрати;
- д) реклама;
- е) адміністративні витрати?

**5. Який метод калькулювання передбачає попереднє групування накладних витрат за видами операцій:**

- а) калькулювання на основі діяльності;
- б) цільове калькулювання;
- с) директ-костінг;
- д) попроцесне калькулювання;
- е) калькулювання за замовленнями.

**6. Які з витрат можуть зменшитися при впровадженні системи «Точно в термін»:**

- а) витрати на закупівлю;
- б) витрати на зберігання;
- с) витрати на розміщення та виконання замовлень;
- д) витрати на інформаційні системи;
- е) витрати на рекламу.

**7. Яка з категорій не відноситься до системи «Загальне управління якістю»:**

- а) випадкові витрати;
- б) втрати через низьку якість;
- с) витрати на оцінку;
- д) витрати на профілактичні заходи;
- е) витрати на технічне обслуговування

*Література:* 2, 6, 8, 9, 15, 18, 22, 23

## **Тема 7. Стратегічний управлінський облік**

### ***Контрольні запитання:***

1. Чим управлінський облік відрізняються від інших його видів?
2. Які розрізняють сучасні моделі управлінського обліку?

3. Поясніть етапи побудови управлінського обліку на підприємстві.
4. В чому сутність взаємозв'язку управлінського обліку і економічного аналізу?
5. Стратегічний управлінський облік.
6. Поясніть завдання цілей і визначення показників функціонування суб'єкта господарювання.

### ***Практичні завдання***

**Завдання 7.1.** Завод виробляє вентилятори. Всі деталі завод виготовляє власними силами. Однак завод отримав пропозицію придбати електромотори для вентиляторів за ціною 240 грн. за одиницю.

Собівартість виробництва 3 000 електромоторів власними силами, грн.:  
Прямі матеріали 160 000

Пряма зарплата 270 500

Змінні накладні витрати 140 000

Постійні накладні витрати 800 000.

*Необхідно визначити:* чи варто заводу приймати пропозицію, якщо припинення виробництва електромоторів дасть можливість скоротити постійні витрати на 210 300 грн., а також використати вільну виробничу потужність для виробництва іншої продукції, що зумовить збільшення прибутку на 220 500 грн.

**Завдання 7.2.** Спеціалізований цех з ремонту котельного обладнання виготовляє продукцію „123” для ТЕС. Потреба в продукції становить 32 од., а розрахунок собівартості одиниці продукції наведено нижче, грн:

Прямі матеріали 23690

Пряма зарплата 7380

Амортизація спеціального устаткування 17400

Загальновиробничі витрати 4760

Постачальник пропонує аналогічну продукцію за ціною 49000 грн.

*Необхідно:* визначити, чи варто приймати пропозицію.

**Завдання 7.3.** Підприємство виготовляє і реалізує вітрильники, для чого у постачальника купуються готові вітрила. Вартість комплексу вітрил для одного вітрильника становить 2800 грн. Протягом звітного року підприємство «Моряк» працювало на рівні 70 % своїх виробничих можливостей і виготовило 1000 вітрильників. Для завантаження вільних виробничих потужностей керівництво підприємства вирішило розглянути дві пропозиції.

Перша стосується виготовлення комплектів вітрил власними силами. Можливі витрати на виробництво одного комплексу вітрил становитимуть, грн: парусина — 1000 , пряма зарплата — 800 , постійні виробничі накладні витрати — 1200.

Друга пропозиція пов'язана з можливістю передачі в оренду вільного обладнання. В цьому разі річна сума орендної плати, яку отримає підприємство «Моряк», становитиме 800 000 грн.

*Яке рішення має прийняти керівництво підприємства «Моряк»?*

Обґрунтуйте Вашу відповідь необхідними розрахунками.

**Завдання 7.4.** Власник суднобудівної компанії вирішує питання участі у виставці суден, яка має відбутися на початку сезону. Загальна вартість участі у виставці становить 6 тис.євро. Продажі будуть залежати від погоди. Є ймовірність, величиною 0,3, що погода буде сухою, а 0,7, що буде дощ.

Якщо погода буде сухою, то власник планує продати на виставці 6 яхт. Якщо погода буде дощовою – він сподівається продати тільки 2 яхти. Маржинальний прибуток на кожен продану яхту становить 10 тис.євро.

Якщо власник не буде брати участь у виставці, він вважає, що дві з яхт, які він очікує продати на цій виставці, будуть продані пізніше на іншій виставці в цьому році.

Оцініть можливий чистий прибуток від участі у виставці.

### *Тести для самоконтролю знань:*

#### **1. Що з наведеного не характеризує стратегічну спрямованість обліку:**

- a) калькулювання на основі діяльності;
- b) позамовне калькулювання;
- c) калькулювання життєвого циклу продукту;
- d) цільове калькулювання;
- e) всі відповіді вірні.

#### **2. Цілі підприємства які ґрунтуються і розробляються на основі розуміння його місії (за принципом SMART) враховують такі компоненти:**

- a) конкретність постановки, сумісність із рішеннями, що приймаються;
- b) точного визначення часу реалізації, наявності зворотного зв'язку у процесі реалізації;
- c) можливість постійного аналізу, перегляду і коригування;
- d) формування альтернативного бачення, тобто розробки маршруту руху підприємства;
- e) всі відповіді вірні.

#### **3. Головна ідея та зміст збалансованої системи показників полягають у:**

- a) спробі отримати новий управлінський інструмент;
- b) необхідності виділяти і управляти лише найважливішими чинниками
- c) оцінити становище підприємства на ринку;
- d) всебічному розкритті, аналізі та збалансованості великої кількості різних аспектів діяльності, з метою отримання комплексного уявлення про проблеми, напрями та шляхи розвитку компанії;

е) механізм отримання нових актуальних управлінських даних.

**4. Які аспекти включає в себе система сучасного економічного аналізу діяльності компанії, що будується на основі стратегічного підходу:**

- а) стратегічний підхід до аналізу поведінки витрат;
- б) стратегічне позиціонування;
- с) необхідність виділяти і управляти лише найважливішими чинниками
- д) поняття ланцюжка створення вартості (цінності);
- е) усі вище перераховані варіанти.

**5. В чому полягає суть стратегічної концепції розуміння процесу управління витратами підприємства:**

- а) усі види витрат розглядаються як змінні, але при цьому проводиться робота з вивчення основ змінного характеру витрат. Витрати у стратегічному аспекті розглядаються як функція складної взаємодії різних чинників.
- б) не усі витратоутворюючі чинники одночасно є однаково важливими. Необхідно виділяти і управляти лише найважливішими з них;
- с) для кожного витратоутворюючого чинника повинна існувати конкретна система аналізу витрат, необхідна для розуміння позиції фірми щодо фактору впливу на рівень цих витрат;
- д) створення цілісної картини діяльності підприємства та визначенні майбутніх параметрів його функціонування;
- е) необхідно виділяти і управляти лише найважливіші чинники

**6. До структурних чинників впливу на процес стратегічного управління витратами відносять:**

- а) масштаб - обсягу інвестицій, діапазон - міру вертикальної інтеграції діяльності;
- б) досвід - скільки разів у минулому фірма вже робила теж, що і зараз;
- с) створення цілісної картини діяльності підприємства та визначенні майбутніх параметрів його функціонування;
- д) технологія - на кожній стадії ланцюжка витрат фірми, складність - широту асортименту продукції або товарів чи послуг;
- е) стратегічне позиціонування.

**7. До функціональних чинників впливу на процес стратегічного управління витратами підприємства відносять:**

- а) організацію залучення робочої сили в процес управління, впровадження комплексного управління якістю;
- б) оптимальне використання потужностей, ефективність планування виробництва, створення і вимір величини синергетичного ефекту діяльності;

- с) використання зв'язків з постачальниками або замовниками у відповідності до вимог концепції ланцюжка створення вартості, впровадження калькулювання вартості продукції підприємства на основі управління витратами за бізнес-процесами;
- д) створення цілісної картини діяльності підприємства та визначенні майбутніх параметрів його функціонування;
- е) стратегічне позиціонування.

*Література:* 2, 4, 10, 17, 18, 19, 21

## **Тема 8. Контролінг як складова управління витратами**

### ***Контрольні запитання:***

1. Дайте «широке» та «вужьке» визначення контролінгу.
2. Що являє контролінг у функціональному розумінні ?
3. Що являє контролінг в організаційному розумінні ?
4. При плануванні системи контролінгу підприємства яких принципів необхідно дотримуватись ?
5. Сутність та функції фінансового контролінгу.
6. У чому полягає система раннього попередження та реагування: основні завдання та порядок організації?
7. Назвіть основні методи фінансового контролінгу.

### ***Практичні завдання***

***Завдання 8.1.*** Компанія виготовляє гідрокостюми.

Нижче наведено прогноз прибутку компанії на прогнозний рік, тис.грн.:

Продаж (160 000 од.) 1 600,0

Витрати: змінні 400,0 , постійні 600,0

Прибуток 600,0 тис.грн .

Виходячи з наведених даних, *необхідно:*

- 1) обчислити точку беззбитковості компанії у грошових одиницях;
- 2) розрахувати запас міцності (економічної безпеки) компанії;
- 3) визначити фактор операційного важеля;
- 4) визначити дохід від продажу, необхідний для отримання прибутку в сумі 900 тис. грн.

***Завдання 8.2.*** За звітними даними встановлена економія матеріалів за рахунок зниження норм на 8 %, за рахунок зниження цін на 3 %.

Собівартість продукції за звітом складала 120,6 тис. грн., витрати сировини та матеріалів – 80,8 тис. грн.

*Визначте* вплив вказаних факторів на собівартість продукції.

***Завдання 8.3.*** Підрозділ А виробничого підприємства виготовляє блоки внутрішньо коопераційного призначення.

Підрозділу Б необхідно отримати 5000 блоків, які може поставити лише підрозділ А. Витрати на виробництво одного блока підрозділом А становлять 280 грн. Якщо підрозділ А погодиться на поставку такої партії блоків для підрозділу Б, тоді йому необхідно зменшити продаж на зовнішньому ринку на 3500 блоків за рік. Ціна блоку, що реалізується на зовнішньому ринку, становить 450 грн. Повні витрати на один блок – 350 грн. Виробничі потужності підрозділу А використовуються на 100%.

*Необхідно:*

- 1) визначити верхню та нижню межі внутрішньої ціни блоку;
- 2) розрахувати внутрішню ціну блока з урахуванням втраченого прибутку від зменшення обсягів реалізації на зовнішньому ринку;
- 3) проаналізувати, яким чином впливає вибір внутрішньої ціни блока на прибуток підприємства в цілому.

**Завдання 8.4.** *Визначте економію на умовно-постійних витратах у результаті збільшення обсягу виробництва, якщо собівартість товарної продукції в базисному році 2500 тис. грн.; питома вага умовно-постійних витрат 8 %; темпи приросту обсягу товарної продукції в планованому році в порівнянні з базисним 15 %, темпи приросту умовно-постійних витрат у зв'язку зі зростанням обсягу виробництва 1,2 %.*

### *Тести для самоперевірки знань:*

#### **1. У чому полягає значення контролінгу?**

- a) у забезпеченні ефективного управління фірмою;
- b) у забезпеченні довгострокового існування фірми;
- c) у поєднанні обох перелічених пунктів;
- d) у забезпеченні прибутковості й рентабельності діяльності;
- e) немає вірної відповіді.

#### **2. Контролінг можна використовувати в Україні на початках як систему:**

- a) порівняння фактичних даних з плановими (базовими);
- b) оперативного управління фінансовими результатами діяльності;
- c) контролю за виробничими витратами;
- d) зіставлення (співвідношення) витрат із затратами;
- e) забезпечення прибутковості й рентабельності діяльності.

#### **3. Найбільша віддача контролерів забезпечується завдяки:**

- a) входженню їх у менеджмент;
- b) виконанню ролі стратегів корпорацій;
- c) підпорядкуванню президенту або члену ради директорів фірми;
- d) наявності спеціального відділу «Контролінг і фінанси»;
- e) забезпеченні прибутковості й рентабельності діяльності.



**4. Підрозділ, керівник якого відповідає за капіталовкладення, доходи і витрати, називається:**

- a) центром витрат;
- b) центром відповідальності;
- c) центром прибутку;
- d) центром інвестицій;
- e) місцем виникнення витрат.

**5. Вихідним елементом системи контролінгу є:**

- a) управлінський облік;
- b) фінансовий облік;
- c) податковий облік;
- d) фінансовий аналіз;
- e) система мотивації.

**6. Що означає контролінг у «вузькому» розумінні значення цього слова:**

- a) такий стан або така якість менеджменту, при якому менеджмент-інститут здійснює менеджмент-діяльність відповідно до законів кібернетичного циклу управління і з урахуванням системної суті підприємства;
- b) такий стан системи менеджменту, при якому менеджмент-інститут здійснює менеджмент-діяльність відповідно до законів фізичного циклу управління і з урахуванням системної суті підприємства;
- c) такий стан процесу управління, при якому менеджмент-інститут здійснює менеджмент-діяльність відповідно до законів економічного циклу управління і з урахуванням системної суті підприємства;
- d) забезпечення прибутковості й рентабельності діяльності;
- e) наявність спеціального відділу «Контролінг і фінанси».

**7. Що означає контролінг у «широкому» розумінні значення цього слова:**

- a) діяльність людей спрямована на здійснення процесів менеджменту;
- b) спосіб діяльності підпорядкований загальноекономічним законам;
- c) наявності спеціального відділу «Контролінг і фінанси» ;
- d) такий спосіб функціонування підприємства, який підпорядкований законам кібернетичного циклу управління;
- e) забезпечення прибутковості й рентабельності діяльності.

*Література:* 2, 5, 11, 13, 14, 16, 18

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. РВВ ПДАУ. 2021. 300 с. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10970/1/82.pdf>
2. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 440 с.
3. Борисяк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, 2017. №6. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/borysiuk.pdf>
4. Васьківська К. В, Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/30.pdf>
5. Вяткін П. С. Управління витратами виробництва в системі контролінгу підприємства. URL: [https://chdtd.edu.ua/files/feu/Pratsi/KEU/Viatkin/stat\\_upr.pdf](https://chdtd.edu.ua/files/feu/Pratsi/KEU/Viatkin/stat_upr.pdf)
6. Давидович І. Є. Управління витратами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/635/1/20316.pdf>
7. Довгунь О. С. Трендові аспекти управління витратами та контролінгу на підприємствах. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343720432\\_TRENDOVI\\_ASPEKTI\\_UPRAVLINNA\\_VITRATAMI\\_TA\\_KONTROLINGU\\_NA\\_PIDPRIEMSTVAH\\_TREND\\_ASPECTS\\_OF\\_COSTS\\_AND\\_CONTROLLING\\_AT\\_ENTERPRISES](https://www.researchgate.net/publication/343720432_TRENDOVI_ASPEKTI_UPRAVLINNA_VITRATAMI_TA_KONTROLINGU_NA_PIDPRIEMSTVAH)
8. Захарченко Л. А., Яцкевич І. В. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів. Одеса : БМВ, 2011. 240 с. URL: <http://www.dit.edukit.zp.ua/Files/downloads/82.pdf>
9. Кірдіна О. Г., Мірошніченко Ю. В. Поєднання різних підходів до управління витратами на залізничному транспорті. *Академічний огляд. Науковий журнал*, 2012. № 2 (37). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/ao/2012\\_2/13.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ao/2012_2/13.pdf)
10. Костецька Н. І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 2012. №5 (31). URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2012\\_5/81.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_5/81.pdf)
11. Лозовицький Д. С. Контролінг. Навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2012. 310 с. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/56046/mod\\_folder/content/0=1](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/56046/mod_folder/content/0=1)
12. Панков В. А., Єлєцьких С. Я., Михайличенко Н. М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : 2007, 2007. 112 с.

13. Паскалова А. Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємств. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/dis\\_Paskalova.pdf](https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/dis_Paskalova.pdf)
14. Попович Л. В. Контролінг в управлінні витратами. URL: [http://vlp.com.ua/files/83\\_1.pdf](http://vlp.com.ua/files/83_1.pdf)
15. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013. № 11. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2013/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2013/12.pdf)
16. Сабліна Н. В. Контролінг управління витратами і його роль в ухваленні фінансових рішень. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/57758/1/183-187.pdf> ,
17. Сахно Л. А. Еволюція управлінського обліку: від обліку витрат виробництва до стратегічного управління. URL: <HTTPS://MAGAZINE.FAAF.ORG.UA/EVOLYUCIYA-UPRAVLINSKOGO-OBLIKU-VID-OBLIKU-VITRAT-VIROBNICTVA-DO-STRATEGICHNOGO-UPRAVLINNYA.HTML>
18. Сборник задач и решений СИМА. Управление эффективностью операций P1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/PFZ00089>
19. Скрипник М. Є. Організація стратегічного обліку в умовах інноваційної діяльності. *Економіка і суспільство*, 2016. Випуск # 3. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/93.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/93.pdf)
20. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Економічне управління суб'єктами туристичного підприємництва. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2 (94). С. 212–222. URL: <http://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve2202119>
21. Стратегічний управлінський облік. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/department/obliku-analizu-i-kontrolyu/stratichnyu-upravlins-kyu-oblik-lektsii>
22. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 120 с.
23. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посіб. Київ : КТЕП. 2017. 166 с. URL: <https://ктеп.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V..pdf>