

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Методичні вказівки
до практичних занять
з дисципліни «Управління витратами»
для студентів
спеціальностей 051 «Економіка» та
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Харків 2019

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Методичні вказівки
до практичних занять
з дисципліни «Управління витратами»
для студентів
спеціальностей 051 «Економіка» та
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Затверджено методичною
радою університету,
протокол № від р.

Харків 2019

Укладач: В.В. Блага

Кафедра економіки і підприємництва

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління витратами» відноситься до циклу нормативних навчальних дисциплін професійної та практичної підготовки бакалаврів спеціальностей 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Предметом навчальної дисципліни є процес цілеспрямованого закономірного формування витрат за їх видами, місцями та носіями за постійного контролю рівня витрачання ресурсів і стимулювання економії.

Метою викладання дисципліни є набуття теоретичних та відпрацювання практичних навичок формування витрат за видами, центрами відповідальності та носіями для мінімізації їх рівня та обґрунтування оптимальних господарських рішень.

У відповідності до робочої програми дисципліни «Управління витратами», окрім лекцій, передбачені практичні заняття та відведені години на самостійну роботу студентів. На практичних заняттях відпрацьовується методика рішення задач. Найбільш поширеною формою проведення практичних занять є пояснення викладачем методики і ходу розв'язання задач біля дошки з подальшим рішенням індивідуальних варіантів студентами (з консультаціями викладача, якщо необхідно).

Мета практичних занять – закріплення студентами теоретичних знань, отриманих у процесі вивчення курсу «Управління витратами».

Задача практичних занять – набуття студентами практичних навичок виявлення факторів, що зумовлюють рівень витрат; оцінювання системи управління витратами; виявлення витрат за місцями і центрами відповідальності; розрахунку собівартості окремих виробів; здійснення контролю витрат; аналізу системи «витрати—випуск—прибуток»; оптимізації операційної системи підприємства.

Самостійна робота студентів поза університетом складається з вивчення окремих питань дисципліни під час підготовки до практичних занять та опрацювання лекційного матеріалу за переліком рекомендованої літератури під час підготовки до тестових контрольних робіт.

Практичне заняття 1

Тема: Розрахунок виробничої собівартості проданих товарів.

Мета заняття – проаналізувати сутність та класифікацію витрат підприємства.

Завдання:

1. Будь-яка діяльність, передусім виробнича, потребує певних ресурсів. Обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети — це витрати підприємства. Витрати підприємства, пов'язані з операційною діяльністю, можуть бути різними, тому їх класифікують за низкою ознак (табл. 1.1). Визначте за ознаками класифікацію витрат підприємства, пов'язаних з операційною діяльністю.

Таблиця 1.1 – Витрати підприємства, пов'язані з операційною діяльністю

Ознаки	Класифікація
1	2
За об'єктом формування	
За методикою обчислення витрати на одиницю продукції	
За економічним змістом (видами) відрізняють елементи витрат	
За калькуляційними статтями витрати групуються	
За способом віднесення на окремі види продукції	

Продовження таблиці 1.1

1	2
За можливістю впливу на величину витрат з боку центру відповідальності	
За залежністю від операційної активності (обсягу виробництва)	

2. Розподілити наведені у табл. 1.2 деякі витрати багатопродуктового підприємства за звітний період за зазначеними класифікаційними групами, поставивши у відповідній графі знак «+». Розподіляючи витрати, зважати на те, що до виробничих належать витрати в межах виробничих підрозділів (цехів). Решта витрат вважаються невиробничими (адміністративними і на збут продукції).

Таблиця 1.2 – Витрати багатопродуктового підприємства за звітний період

Елементи витрат	Витрати підприємства						
	виробничі	невиробничі	прямі	непрямі	змінні	постійні	
1	2	3	4	5	6	7	
Основні матеріали							
Допоміжні матеріали:							
– для виготовлення продукції (фарби, лаки, кріпильні вироби)							
– для обслуговування устаткування (мастило, охолоджувальні речовини)							
Технологічний інструмент							
Електроенергія:							
– технологічного призначення							
– на освітлення							

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6	7
Зарплата:						
– виробничих робітників на відрядних роботах						
– виробничих робітників на почасовій оплаті						
– управлінського та обслуговуючого персоналу цехів						
– спеціалістів заводоуправління						
Амортизація:						
– устаткування і будівель цехів						
– загальнозаводських приміщень						
Реклама						
Комісійні виплати, пов’язані з реалізацією продукції, % від обсягу продажу						

3. Розв’яжіть завдання. За звітний період обсяг виробництва цеху збільшився (табл. 1.3), а сукупні витрати зросли з 400 000 грн. до 460 000 грн.

Таблиця 1.3 – Вихідні дані

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
За звітний період обсяг виробництва цеху збільшився, %.	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Обсяг виробництва в плановому періоді зросте, %.	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

Продовження таблиці 1.3

Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
За звітний період обсяг виробництва цеху збільшився, %.	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
Обсяг виробництва в плановому періоді зростає, %.	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

Необхідно:

1) Розподілити загальні витрати звітного періоду на змінні та постійні на основі їх динаміки.

2) Обчислити планові витрати, якщо обсяг виробництва в плановому періоді зростає на 10 % (табл. 1.3). Визначити притаманні їм риси.

Вказівка: Вважати величину постійних витрат у звітному та плановому періодах однаковою й визначити її з допомогою простого рівняння, в якому постійні витрати $C_{п}$ — невідома величина.

Практичне заняття 2

Тема: Формування звіту про прибуток на підставі «вкладеного доходу».

Мета заняття – проаналізувати систему управління витратами.

Завдання:

У табл. 2.1 представлені основні поняття теми, знайдіть відповідність між першою та другою колонкою.

Таблиця 2.1 – Поняття до теми

Поняття	Значення
1	2
Граничні витрати	метод формування собівартості продукції за змінними (прямими) витратами.
Стандарт-кост	функція з управління витратами, яка полягає у спонуканні працівників до дотримання встановленого рівня

	витрат і пошуку шляхів його зниження.
--	---------------------------------------

Продовження таблиці 2.1

1	2
Дегресуючі витрати	рівень мінімально допустимої ціни на продукцію підприємства; встановлення ціни на продукцію нижче зазначеного рівня робить подальше виробництво продукції та продаж її недоцільним.
Елементи витрат	функція з управління витратами, яка полягає у визначенні місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотримання, розробленні ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків відповідних працівників підприємства.
Неявні витрати	формування фактичних витрат на основі їх стандартизованих величин і відхилень від них.
Калькуляційні статті витрат	формування витрат з позицій внутрішніх потреб підприємства.
Змінні витрати	процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями і носіями за постійного контролю і стимулювання зниження їх рівня.
Непрямі витрати	формування витрат для потреб державних установ, банків, акціонерів, інших зовнішніх щодо підприємства економічних агентів.
Мотиваційний аспект управління витратами	комплекс робіт з управління витратами, які безпосередньо забезпечують цілеспрямоване формування витрат (планування, регулювання, облік, аналіз).
Директ-костінг	приріст сукупних витрат унаслідок приросту обсягу виробництва на гранично малу величину.
Нижня межа ціни	витрати, відносна зміна яких менша за відносну зміну обсягу виробництва (коефіцієнт еластичності витрат $k_e < 1$).
Організаційний аспект управління витратами	витрати, однорідні за змістом (видом).
Управління витратами	витрати, загальна сума яких змінюється внаслідок зміни обсягу виробництва.
Управлінський аспект формування витрат	групи витрат, за якими визначається собівартість продукції.
Нерелевантні витрати	відношення відносної зміни витрат до відносної зміни обсягу виробництва.
Фінансовий аспект формування витрат	витрати, які не можна віднести безпосередньо (прямо) на конкретні види продукції у багатопродуктовому виробництві.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Напівфабрикатний метод	витрати, на величину яких не може впливати певний центр відповідальності (підрозділ).
Коефіцієнт еластичності витрат	витрати, які не залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і тому не враховуються в порівняльних обчисленнях
Функціональний аспект управління витратами	витрати, що характеризують нереалізований дохід від альтернативного використання ресурсів.
Регульовані витрати	витрати, які в межах даної виробничої потужності не залежать від обсягу виробництва (коефіцієнт еластичності дорівнює нулю).
Безнапівфабрикатний метод	витрати, відносна зміна яких більша за відносну зміну обсягу виробництва (коефіцієнт еластичності витрат $k_e > 1$).
Середні витрати	витрати, відносна зміна яких дорівнює відносній зміні обсягу виробництва (коефіцієнт еластичності $k_e = 1$).
Метод прямого розподілу	витрати, які можна безпосередньо (прямо) віднести на конкретні види продукції.
Постійні витрати	витрати, на величину яких впливає певний центр відповідальності (підрозділ).
Кошторис підрозділу	витрати, які залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і враховуються у порівняльних обчисленнях.
Пропорційні витрати	середня величина витрат на одиницю продукції за певний період виробництва.
Структура витрат	співвідношення витрат за певними класифікаційними ознаками.
Попроцесний метод обліку та калькулювання	витрати, що формуються згідно з чинною системою (стандартами) бухгалтерського обліку (бухгалтерські витрати).
Прогресуючі витрати	метод формування внутрішніх витрат, за якого вартість напівфабрикатів власного виробництва не відноситься на собівартість продукції виробничих підрозділів
Релевантні витрати	план витрат підрозділу на виробництво продукції (надання послуг) за плановий період незалежно від ступеня її готовності.
Місце витрат	план витрат підрозділу на виконання угоди (замовлення).

Продовження таблиці 2.1

1	2
Сукупне (комплексне) виробництво	метод розподілу витрат допоміжних та обслуговуючих підрозділів, за якого їх витрати розподіляються до певного моменту поетапно між відповідними основними, допоміжними та обслуговуючими підрозділами, на останньому етапі розподілу залишки витрат допоміжних та обслуговуючих підрозділів відносять на основні виробничі підрозділи прямо.
Прямі витрати	метод розподілу витрат допоміжних та обслуговуючих підрозділів, за якого їх витрати безпосередньо списують на основні виробничі підрозділи.
Центр витрат	метод розподілу витрат допоміжних та обслуговуючих підрозділів, за якого розподіл витрат допоміжних та обслуговуючих підрозділів відбувається з урахуванням взаємних послуг, відповідні обчислення передбачають складання та розв'язання системи рівнянь.
Кошторис підрозділу за угодою (замовленням)	робоче місце або сукупність організаційно поєднаних робочих місць (дільниці, відділення тощо).
Нерегульовані витрати	метод формування внутрішніх витрат, за якого до складу витрат підрозділів входить вартість напівфабрикатів і продукції, виготовленої іншими підрозділами підприємства.
Калькуляційна одиниця	сегмент діяльності підприємства, очолюваний певною особою, яка несе персональну відповідальність за встановлені показники його роботи.
Метод системи рівнянь	різновид центру відповідальності, в якому контролюються лише витрати (організаційно центр витрат може формувати місце витрат або сукупність організаційно поєднаних робочих місць).
Об'єкт калькулювання	різновид центру відповідальності, в якому контролюються витрати, надходження та інвестиції.
Калькулювання	різновид центру відповідальності, в якому контролюються доходи і витрати.
Калькулювання за замовленням	показник, пропорційно величині якого розподіляється певна стаття непрямих витрат.
Центр прибутку	визначення собівартості одиниці продукції.
База розподілу непрямих витрат	визначення собівартості конкретного виробу (замовлення) за індивідуальними витратами (суднобудування, космічне машинобудування, будівництво, науково-дослідні роботи та ін.).

Продовження таблиці 2.1

1	2
Калькулювання за повними витратами	визначення собівартості продукції, здійснюване за частиною операційних витрат (виробничих, прямих, змінних).
Явні витрати	визначення собівартості продукції, здійснюване за всіма операційними витратами.
Центр відповідальності	одиниця виміру об'єкта калькулювання, стосовно якої обчислюються витрати.
Центр інвестицій	продукція (послуга), собівартість якої визначається.
Калькулювання за неповними витратами	метод обліку та калькулювання за певними процесами (стадіями), які є відносно відокремленими частинами загального технологічного процесу (текстильне, хімічне, металургійне виробництво тощо).
Метод взаємних послуг	виробництво, в якому з тої самої сировини та в результаті одного технологічного процесу одержують декілька продуктів (хімічна, харчова промисловість, виробництво кольорових металів тощо).

2. Підприємство виготовляє продукцію 30 видів, інформацію про яку наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Обсяги продажу продукції за місяць, її собівартість та ціни

№ виробу	Обсяг продажу за місяць, шт.	Повна собівартість реалізованої продукції, грн., у т. ч. витрати		Ціна, грн.
		постійні витрати	змінні витрати	
1	2	3	4	5
1	3 000	4 500	98 000	30
2	4 500	8 775	195 000	52,5
3	7 500	10 300	200 000	38,5
4	4 000	4 500	98 000	30
5	3 500	8 775	195 000	52,5
6	6 500	10 300	200 000	38,5
7	5 000	4 500	98 000	30
8	5 500	8 775	195 000	52,5
9	8 500	10 300	200 000	38,5
10	3 000	3 500	98 000	30

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
11	4 500	7 775	195 000	52,5
12	7 500	11 300	200 000	38,5
13	3 000	5 500	98 000	30
14	4 500	9 775	195 000	52,5
15	7 500	10 300	300 000	38,5
16	3 000	4 500	99 000	30
17	4 500	8 775	195 000	42,5
18	7 500	10 300	300 000	38,5
19	3 000	4 500	98 000	40
20	4 500	8 775	295 000	52,5
21	7 500	10 300	200 000	28,5
22	3 000	4 500	98 000	40
23	4 500	8 775	195 000	62,5
24	7 500	10 300	300 000	38,5
25	3 000	4 500	98 000	50
26	4 500	9 775	195 000	62,5
27	7 500	11 300	200 000	48,5
28	3 000	5 500	98 000	40
29	4 500	9 775	195 000	62,5
30	8 500	10 300	200 000	48,5

Необхідно:

- 1) Обчислити прибуток від операційної діяльності підприємства — весь та за видами продукції.
- 2) Обчислити маржинальний прибуток підприємства за місяць за видами продукції.
- 3) Зробити висновок щодо доцільності подальшого виробництва продукції кожного виду.

Практичне заняття 3

Тема: Порівняльний аналіз підприємств з різною структурою витрат.

Мета заняття – навчитися розрахувати внутрішні ціни в залежності від методів їх формування.

Завдання:

1. Підрозділ А вагоноремонтного заводу виробляє блоки внутрішньо коопераційного призначення. Підрозділу Б необхідно отримати блоки, які може поставити лише підрозділ А. Необхідні для розрахунку дані представлені у табл. 3.1 (номер варіанта у всіх завданнях відповідає порядковому номеру студента у списку групи).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Витрати на виробництво одного блока, грн.	28	30,8	33,6	36,4	39,2	42	44,8	47,6	50,4	53,2	58,8	61,6	64,4	67,2	70
Ціна блока, що реалізується на зовнішньому ринку, грн.	45	49,5	54	58,5	63	67,5	72	76,5	81	85,5	94,5	99	103,5	108	112,5
Повні витрати на один блок, грн.	35	38,5	42	45,5	49	52,5	56	59,5	63	66,5	73,5	77	80,5	84	87,5
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Витрати на виробництво одного блока, грн.	72,8	75,6	78,4	81,2	84	86,8	89,6	92,4	95,2	98	100,8	103,6	106,4	109,2	112
Ціна блока, що реалізується на зовнішньому ринку, грн.	117	121,5	126	130,5	135	139,5	144	148,5	153	157,5	162	166,5	171	175,5	180
Повні витрати на один блок, грн.	91	94,5	98	101,5	105	108,5	112	115,5	119	122,5	126	129,5	133	136,5	140

Необхідно:

- 1) Визначити верхню та нижню межі трансфертної ціни блока.
- 2) Розрахувати мінімальну трансфертну ціну блока у випадку, коли підприємство не має додаткових потужностей і реалізує всю продукцію на зовнішньому ринку та у випадку, коли виробничих потужностей достатньо для виробництва продукції внутрішнього та зовнішнього призначення.
- 3) Проаналізувати, як впливає вибір трансфертної ціни блока на прибуток підприємства в цілому.

Вказівка: щодо визначення верхньої та нижньої межі внутрішньої ціни, то їх значення коливається від витрат на виробництво одного блока до ціни цієї продукції на ринку. Трансфертна ціна дорівнює сумі дійсних та альтернативних витрат. Дійсні витрати дорівнюють витратам на виробництво одного блока. Щоб розрахувати альтернативні витрати, необхідно з ринкової ціни блока відняти витрати на збут та виробництво одного блока. Якщо виробничих потужностей достатньо для виробництва продукції внутрішнього та зовнішнього призначення, альтернативні витрати відсутні і мінімальна трансфертна ціна дорівнює витратам на виробництво одного блока.

2. Розрахувати повні витрати цеха 1 та 2, якщо відомо:
 - кількість робітників у цехах (табл. 3.2);

Таблиця 3.2 - Кількість робітників у цехах, чол.

Номер варіанта	Цех 1	Цех 2	Усього
1	210	178	388
2	200	196	396
3	252	200	452
4	270	231	501
5	294	180	474
6	315	250	565
7	180	285	465
8	357	150	507
9	378	220	598
10	199	338	537
11	241	374	615
12	162	392	554
13	483	109	592
14	504	127	631
15	125	445	570

Продовження таблиці 3.2

Усього	Цех 2	Цех 1	Номер варіанта
674	463	211	16
748	481	267	17
839	498	341	18
725	516	209	19
864	534	330	20
803	152	651	21
942	570	372	22
880	587	293	23
919	205	714	24
858	623	235	25
897	641	256	26
936	659	277	27
974	676	298	28
965	694	271	29
913	712	201	30

- пряма заробітна платня робітників розподіляється по цехам пропорційно кількості робітників в кожному цеху;
- витрати на прямі матеріали (табл. 3.3);

Таблиця 3.3 – Витрати на прямі матеріали, %

Усього	Цех 2	Цех 1	Номер варіанта
100	10	90	1
100	20	80	2
100	30	70	3
100	40	60	4
100	50	50	5
100	60	40	6
100	8	92	7
100	18	82	8
100	28	72	9
100	5	95	10
100	15	85	11
100	25	75	12
100	35	65	13
100	45	55	14
100	55	45	15

Продовження таблиці 3.3

Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Цех 1	79	89	94	91	93	83	73	63	53	43	84	23	77	88	74
Цех 2	21	11	6	9	7	17	27	37	47	57	16	77	23	12	26
Усього	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

- базою розподілення витрат на апарат управління персоналом (АУП) та загальнопромислових витрат є кількість робітників у цехах;
- принцип розподілення витрат на збут та на постачання (цех 1 – відповідно 40 та 60 %; цех 2 – відповідно 60 та 40 %).
- загальна собівартість (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Структура витрат, грн.

Показники	Усього за рік	Структура витрат
1. Змінні витрати:		
- прямі матеріали	481 530	8%
- заробітна платня	1 860 480	30%
- витрати на збут	284 120	5%
- загальнопромислові витрати	396 000	6%
Усього змінних витрат	3 022 130	49%
2. Постійні витрати:		
- витрати на збут	273 400	4%
- витрати на службу постачання	237 379	4%
- адміністративні витрати	1 575 000	26%
- загальнопромислові витрати	1 070 000	17%
Усього постійних витрат	3 155 779	51%
Усього витрат	6 177 909	100%

3. Розрахувати трансфертну ціну цеха 1 по повним витратам (табл. 3.6), якщо відомо, що підприємство планує виробити 136 000 метрів ткани. Визначте, вигідно підприємству виробляти продукцію цеха 1, якщо відома середня ціна аналогічних тканин на ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Середня ціна аналогічних тканин на ринку без ПДВ за 1 м ткани, грн.

Но- мер варі- анта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ціна	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Но- мер варі- анта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Ціна	15	14	13	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43

Якщо вигідно, то по якій ціні підрозділ по виробництву ткани буде продавати свою продукцію підрозділу по шиттю одягу, якщо ринок аналогічних тканин заповнений та вхід на даний ринок майже неможливий без значних грошових вливань, доцільність яких сумнівна?

Таблиця 3.6 – Розрахунок повних витрат цеха 1 та цеха 2, грн.

Показник	Цех 1	Цех 2	Усього
1. Змінні витрати:			
- прями матеріали			
- заробітна платня			
- витрати на збут			
- загальновиробничі витрати			
Усього змінних витрат			
2. Постійні витрати:			
- витрати на збут			
- витрати на службу постачання			
- адміністративні витрати			
- загальновиробничі витрати			
Усього постійних витрат			
Усього витрат			

Вказівка: Для того щоб визначити, вигідно підприємству виробляти продукцію цеха 1 або ні, необхідно порівняти середню ціну аналогічних тканин на ринку зі змінними витратами на 1 м ткани.

Практичне заняття 4

Тема: Вплив кількості видів базової діяльності на якість оцінки собівартості.

Мета заняття – навчитися формувати витрати за місцями і центрами відповідальності.

Завдання:

1. Необхідно здійснити поквартальне поточне планування підприємства на наступний рік та визначити планову дебіторську заборгованість на наступний рік, якщо відомий прогноз продажів та цін (табл. 4.1), дебіторська заборгованість (табл. 4.2), графік очікуваних грошових надходжень (табл. 4.3). Результати розрахунків занести у табл. 4.4, 4.5.

Таблиця 4.1 – Прогноз продажів та цін на наступний рік

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 квартал (кількість одиниць)	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400
2 квартал (кількість одиниць)	2000	2200	2400	2600	2800	3000	3200	3400	3600	3800	4000	4200	4400	4600	4800
3 квартал (кількість одиниць)	3000	3300	3600	3900	4200	4500	4800	5100	5400	5700	6000	6300	6600	6900	7200

Продовження таблиці 4.1

1	2		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	4000	4400	4800	5200	5600	6000	6400	6800	7200	7600	8000	8400	8800	9200	9600
Ціна за одини- цю (грн.)	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	700	770	840	910	980	1050	1120	1190	1260	1330	1400	1470	1540	1610	1680
1 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	800	880	960	1040	1120	1200	1280	1360	1440	1520	1600	1680	1760	1840	1920
1 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	900	990	1080	1170	1260	1350	1440	1530	1620	1710	1800	1890	1980	2070	2160
4 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400
Ціна за одини- цю (грн.)	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79

Таблиця 4.2 – Дебіторська заборгованість, грн.

Но- мер варі- анта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Дебі- тори	4000	4400	4800	5200	5600	6000	6400	6800	7200	7600	8000	8400	8800	9200	9600
Но- мер варі- анта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Дебі- тори	2800	3080	3360	3640	3920	4200	4480	4760	5040	5320	5600	5880	6160	6440	6720

Таблиця 4.3 – Графік очікуваних грошових надходжень

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
% гро- шових надхо- дженъ у кварталі реалізації	90	80	70	60	50	40	92	82	72	95	85	75	65	55	45
% гро- шових надхо- дженъ у наступ- ному кварталі	10	20	30	40	50	60	8	18	28	5	15	25	35	45	55
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
% гро- шових надхо- дженъ у кварталі реалізації	79	89	94	91	93	83	73	63	53	43	84	23	77	88	74

Продовження таблиці 4.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
% грошових надходжень у наступному кварталі	21	11	6	9	7	17	27	37	47	57	16	77	23	12	26

Таблиця 4.4 – План продажів на наступний рік

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
Обсяг продажів, одиниць					
Ціна за одиницю, грн.					
Доход від продажів, грн.					

Таблиця 4.5 – Графік очікуваних грошових надходжень, грн.

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість					
Продажі у 1 кварталі:					
надходження грошей від продажів у I кварталі в цьому ж кварталі					
надходження грошей від продажів у I кварталі в іншому кварталі					
Продажі у 2 кварталі:					
надходження грошей від продажів у II кварталі в цьому ж кварталі					
надходження грошей від продажів у II кварталі в іншому кварталі					
Продажі у 3 кварталі:					

Продовження таблиці 4.5

1	2	3	4	5	6
надходження грошей від продажів у III кварталі в цьому ж кварталі					
надходження грошей від продажів у III кварталі в іншому кварталі					
Продажі у 4 кварталі:					
надходження грошей від продажів у IV кварталі в цьому ж кварталі					
Усього грошових надходжень					

2. На підставі плану продажів (табл. 4.1) необхідно скласти план виробництва (табл. 4.7). Він складається з урахуванням запасів готової продукції на початок та кінець кварталу. Відомо, що у 1 кварталі року, наступного за плановим, обсяг продажів дорівнює обсягу продажів у 4 кварталі планового року. Підприємство постійно підтримує залишки запасів на певному рівні (табл. 4.6).

Таблиця 4.6 – Рівень залишків запасів підприємства, %

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
залишки запасів	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
залишки запасів	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32

Таблиця 4.7 - План виробництва, одиниць

Показник	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6
Обсяг продажів					
Необхідний запас готової продукції на кінець періоду					

Продовження таблиці 4.7

1	2	3	4	5	6
Усього					
Необхідний запас готової продукції на початок періоду					
Обсяг виробництва					

Практичне заняття 5

Тема: Формування звіту про виконання плану з накладних витрат.

Мета заняття – оволодіти методичними основами обчислення собівартості окремих виробів.

Завдання:

1. Спеціалізоване підприємство виробляє один вид продукції А (одно продуктове виробництво). Інформація про обсяг виготовлення та продажу продукції у поточному місяці, представлена у табл. 5.1. Запасів готової продукції на складі на початок місяця не було. Ціна продажу, виробнича собівартість одного виробу, адміністративні та витрати на збут за місяць представлені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Вихідні дані

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
вироблено, одиниць продукції	1000	1300	1500	1800	1700	1600	1900	1800	2100	2000	2200	2500	2600	2500	2600
продано, одиниць продукції	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ціна продажу одного виробу, грн.	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750	800
виробнича собівартість, грн.	60	80	100	120	150	190	200	240	310	450	410	480	540	610	690
адміністративні витрати, грн.	10 000	10 100	10 200	10 300	10 400	10 500	10 600	10 700	10 800	10 900	11 000	11 100	11 200	11 300	11 400
витрати на збут, грн.	12 000	12 100	12 200	12 300	12 400	12 500	12 600	12 700	12 800	12 900	13 000	13 100	13 200	13 300	13 400
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
вироблено, одиниць продукції	3000	3100	3200	3300	3400	3500	3600	3700	3800	3900	4000	4100	4200	4300	4400
продано, одиниць продукції	2700	2830	2970	3100	3250	3390	3470	3675	3786	3892	3800	3980	4050	4230	4300

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ціна продажу одного виробу, грн.	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200	210	220	230	240	250
виробнича собівартість, грн.	75	82	90	104	88	104	100	108	120	134	148	154	162	178	184
адміністративні витрати, грн.	12 000	12 100	12 200	12 300	12 400	12 500	12 600	12 700	12 800	12 900	13 000	13 100	13 200	13 300	13 400
витрати на збут, грн.	14 000	14 100	14 200	14 300	14 400	14 500	14 600	14 700	14 800	14 900	15 000	15 100	15 200	15 300	15 400

Необхідно:

1) розрахувати валовий та операційний прибуток підприємства за місяць при калькулюванні по виробничим витратам;

2) операційний прибуток у тому випадку, коли до собівартості товарної продукції відносяться усі витрати, окрім витрат на збут.

2. Обсяг виробництва виробу А, вказаного у попередній задачі, планується підвищити у наступному місяці на 300 шт. У зв'язку з цим витрати на збут зростуть на 2000 грн. Відомо, що загальновиробничі витрати на весь обсяг виробництва у звітному місяці склали 15 000 грн., змінні витрати склали 8 грн. на один виріб. Також відомо, що на один виріб приходить 45 грн. прямих змінних витрат.

Необхідно:

1) визначити, як вплине на виробничу собівартість виробів збільшення обсягу їх виробництва;

2) визначити плановий операційний прибуток у наступному місяці та його зміну порівняно з попереднім періодом, якщо буде реалізований весь плановий обсяг виробництва та залишки готової

продукції попереднього періоду.

3. У табл. 5.2 наведений фрагмент планового звіту про прибуток підприємства.

Таблиця 6.2 – Плановий звіт про прибуток підприємства

Стаття	Сума, грн.
Доход від продажу	644 876
Собівартість реалізованої продукції	516 356
Адміністративні витрати	18 200
Витрати на збут	28 135
Витрати на постачання	4 836

Відомо, що у поточному році підприємство скористалося кредитними ресурсами, відомості про кредит представлені у табл. 5.3. Податок на прибуток складає 21 %.

Таблиця 5.3 – Вихідні дані

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
розмір кредиту, тис. грн.	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
відсотки по кредиту, %	32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18
частина кредиту, яку виплачено у поточному році, %	30	-	20	50	10	-	40	-	-	30	25	-	35	70	-
частина кредиту, яку планується виплатити у плановому році, %	70	40	80	50	90	30	60	60	40	50	55	50	55	30	80
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
розмір кредиту, тис. грн.	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
відсотки по кредиту, %	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47

Продовження таблиці 5.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
частина кредиту, яку виплачено у поточному році, %	55	45	65	40	60	30	50	20	35	-	45	20	70	-	40
частина кредиту, яку планується виплатити у плановому році, %	45	55	35	60	40	50	30	60	40	90	25	80	20	60	40

Необхідно: розрахувати плановий чистий прибуток з урахуванням виплати тіла кредиту, розрахунки представити у табл. 5.4.

Таблиця 5.4 – Розрахунок прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства

Стаття	Сума, грн.
Доход від продажу	
Собівартість реалізованої продукції	
Валовий прибуток	
Адміністративні витрати	
Витрати на збут	
Витрати на службу постачання	
Операційний прибуток	
Відсотки по кредиту	
Прибуток після виплати відсотків по кредиту	
Податок на прибуток	
Чистий прибуток	
Виплата тіла кредиту	
Чистий прибуток з урахуванням виплати тіла кредиту	

Практичне заняття 6

Тема: Класифікація витрат.

Мета заняття – навчитися застосувати механізм контролю витрат і стимулювання економії ресурсів.

Завдання:

З наведених нижче відповідей виберіть правильну:

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

2. До основних завдань контролю витрат належать: а) відстежування динаміки факторів витрат; б) здійснення регулювальних заходів; в) аналіз відхилень у виконанні планових завдань; г) правильними є всі попередні відповіді; д) правильними є відповіді а), в).

3. Специфічними рисами бухгалтерського обліку є: а) вибірковість; б) безперервність; в) системність; г) епізодичність; д) правильними є відповіді б), в).

4. Бухгалтерські рахунки можуть бути: а) первинними; б) синтетичними; в) оперативними; г) статистичними; д) правильними є відповіді а), б).

5. У системі обліку витрат інформаційне ядро складають дані:

а) оперативного обліку; б) статистичного обліку; в) бухгалтерського обліку; г) оперативно-статистичного обліку; д) не можна однозначно визначити.

6. Чинний в Україні План рахунків дає змогу в його межах вести: а) лише фінансовий облік; б) лише управлінський облік; в) окрім фінансового й управлінський облік; г) оперативний облік; д) усі відповіді є неправильними.

7. Статистичний облік використовує для своїх потреб: а) дані бухгалтерського обліку; б) дані оперативного обліку; в) результати самостійних спостережень; г) усі попередні відповіді є правильними; д) правильними є відповіді а), в).

8. За частотою контрольних операцій контроль може бути: а) разовим; б) підсумковим; в) поточним; г) попереднім; д) правильними є відповіді а), в).

9. Управління за відхиленнями базується на: а) вивченні причин абсолютно всіх відхилень; б) вибіркового вивченні відхилень на основі виключно експертних оцінок; в) вибіркового вивченні ві-

дхилень на основі виключно статистичних оцінок; г) нехтуванні відхиленнями; д) жодна з відповідей не може бути визнана правильною.

10. Більшу об'єктивність і чутливість здатний надати: а) експертний підхід; б) статистичний метод; в) метод суцільного контролю; г) «правило великого пальця»; д) не можна дати однозначну відповідь.

Практичне заняття 7

Тема: Система неперервного аналізу та планування витрат.

Мета заняття – навчитися аналізувати систему «витрати-випуск-прибуток».

Завдання:

1. Проаналізуйте ступінь впливу зміни обсягів продажу на операційний прибуток підприємства за допомогою фактора операційного важеля. Розрахуйте, як зміниться операційний прибуток підприємства за вказаних умов (табл. 7.1). Розмір доходу від продажу та операційний прибуток підприємства візьміть із табл. 5.4.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
сума змінних витрат, тис. грн.	250	260	270	280	290	300	310	320	330	340	350	360	370	380	390
річний обсяг продажів збільшиться, %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
річний обсяг продажів зменшиться, %	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
сума змінних витрат, тис. грн.	255	265	275	285	295	305	315	325	335	345	355	365	375	385	395
річний обсяг продажів збільшиться, %	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
річний обсяг продажів зменшиться, %	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16

2. Розрахувати точку безбитковості в натуральних та грошових одиницях, запас міцності компанії в натуральних та грошових одиницях. Побудувати графік безбитковості компанії. Дані для розрахунків представлені у табл. 7.2.

Таблиця 7.2 – Вихідні дані

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
постійні витрати, тис. грн.	100	125	150	175	200	225	250	275	300	325	350	375	400	425	450
змінні витрати на одиницю продукції, грн.	50	54	57	52	56	58	60	59	64	62	65	63	67	61	66
середньорічна ціна реалізації продукції, грн.	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
річний обсяг продажів, тис. одиниць	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
постійні витрати, тис. грн.	500	525	550	575	600	625	650	675	700	725	750	775	800	825	850
змінні витрати на одиницю продукції, грн.	22	28	31	26	34	29	32	30	33	35	37	34	36	38	41
середньорічна ціна реалізації продукції, грн.	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
річний обсяг продажів, одиниць	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49

3. Дані про річний обсяг виробництва і продажу продукції підприємства, витрати на виробництво і збут цієї продукції представлені у табл. 7.3. Власний капітал підприємства — 1 200 000 грн. Розробляючи план на наступний рік, треба визначити обсяг виробництва, який забезпечує рентабельність власного капіталу на рівні, зазначеному у табл. 7.3.

Таблиця 7.3 – Вихідні дані

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
річний обсяг виробництва і продажу продукції підприємства, тис. грн.	600	610	620	630	640	650	660	670	680	690	700	710	720	730	740
витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	400	405	410	415	420	425	430	435	440	445	450	455	460	465	470
у тому числі постійні витрати, тис. грн.	100	103	106	109	112	115	118	121	124	127	130	133	136	139	142
рентабельність власного капіталу, %	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
річний обсяг виробництва і продажу продукції підприємства, тис. грн.	500	510	520	530	540	550	560	570	580	590	600	610	620	630	640

Продовження таблиці 7.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	320	323	326	329	332	335	338	341	344	347	350	353	356	359	362
у тому числі постійні витрати, тис. грн.	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125	130	135	140	145	150
рентабельність власного капіталу, %	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49

Практичне заняття 8

Тема: Відповідності та протидії формування системи управління витратами.

Мета заняття – навчитися розробляти систему і порядок планування.

Завдання:

1. Необхідно здійснити поквартальне поточне планування підприємства на наступний рік та визначити планову дебіторську заборгованість на наступний рік, якщо відомий прогноз продажів та цін (табл. 8.1), дебіторська заборгованість (табл. 8.2), графік очікуваних грошових надходжень (табл. 8.3). Результати розрахунків занести у табл. 8.4, 8.5.

Таблиця 8.1 – Прогноз продажів та цін на наступний рік

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 квартал (кількість одиниць)	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400
2 квартал (кількість одиниць)	2000	2200	2400	2600	2800	3000	3200	3400	3600	3800	4000	4200	4400	4600	4800
3 квартал (кількість одиниць)	3000	3300	3600	3900	4200	4500	4800	5100	5400	5700	6000	6300	6600	6900	7200
4 квартал (кількість одиниць)	4000	4400	4800	5200	5600	6000	6400	6800	7200	7600	8000	8400	8800	9200	9600
Ціна за одиницю (грн.)	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1 квартал (кількість одиниць)	700	770	840	910	980	1050	1120	1190	1260	1330	1400	1470	1540	1610	1680

Продовження таблиці 8.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	800	880	960	1040	1120	1200	1280	1360	1440	1520	1600	1680	1760	1840	1920
1 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	900	990	1080	1170	1260	1350	1440	1530	1620	1710	1800	1890	1980	2070	2160
4 квар- тал (кі- лькість оди- ниць)	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2400
Ціна за одини- цю (грн.)	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79

Таблиця 8.2 – Дебіторська заборгованість, грн.

Но- мер варі- анта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Дебі- тори	4000	4400	4800	5200	5600	6000	6400	6800	7200	7600	8000	8400	8800	9200	9600
Но- мер варі- анта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Дебі- тори	2800	3080	3360	3640	3920	4200	4480	4760	5040	5320	5600	5880	6160	6440	6720

Таблиця 8.3 – Графік очікуваних грошових надходжень

Номер варіанта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
% грошових надходжень у кварталі реалізації	90	80	70	60	50	40	92	82	72	95	85	75	65	55	45
% грошових надходжень у наступному кварталі	10	20	30	40	50	60	8	18	28	5	15	25	35	45	55
Номер варіанта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
% грошових надходжень у кварталі реалізації	79	89	94	91	93	83	73	63	53	43	84	23	77	88	74
% грошових надходжень у наступному кварталі	21	11	6	9	7	17	27	37	47	57	16	77	23	12	26

Таблиця 8.4 – План продажів на наступний рік

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
Обсяг продажів, одиниць					
Ціна за одиницю, грн.					
Доход від продажів, грн.					

Таблиця 8.5 – Графік очікуваних грошових надходжень, грн.

Показники	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
Дебіторська заборгованість					
Продажі у 1 кварталі:					
надходження грошей від продажів у I кварталі в цьому ж кварталі					
надходження грошей від продажів у I кварталі в іншому кварталі					
Продажі у 2 кварталі:					
надходження грошей від продажів у II кварталі в цьому ж кварталі					
надходження грошей від продажів у II кварталі в іншому кварталі					
Продажі у 3 кварталі:					
надходження грошей від продажів у III кварталі в цьому ж кварталі					
надходження грошей від продажів у III кварталі в іншому кварталі					
Продажі у 4 кварталі:					
надходження грошей від продажів у IV кварталі в цьому ж кварталі					
Усього грошових надходжень					

3. На підставі плану продажів (табл. 8.1) необхідно скласти план виробництва (табл. 8.7). Він складається з урахуванням запасів готової продукції на початок та кінець кварталу. Відомо, що у 1 кварталі року, наступного за плановим, обсяг продажів дорівнює обсягу продажів у 4 кварталі планового року. Підприємство постійно підтримує залишки запасів на певному рівні (табл. 8.6).

Таблиця 8.6 – Рівень залишків запасів підприємства, %

Но- мер варі- анта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
зали- шки запа- сів	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Но- мер варі- анта	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
зали- шки запа- сів	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32

Таблиця 8.7 - План виробництва, одиниць

Показник	Квартал				Усього за рік
	I	II	III	IV	
Обсяг продажів					
Необхідний запас готової продукції на кінець періоду					
Усього					
Необхідний запас готової продукції на початок періоду					
Обсяг виробництва					

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузьмін О. Є. Управління витратами на підприємствах: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. — 244 с.
2. Іванюта П.В. Управління ресурсами та витратами: навч. посіб. / П.В.Іванюта, О.П.Лугівська. — 2-ге вид. — К. : ЦУЛ, 2011. — 320 с.
3. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства: навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. — К. : Центр учбової літератури, 2002. — 656 с.
4. Куцик П. О. Обліково-аналітична концепція управління загальновиробничими витратами підприємства / П. О. Куцик, О. М. Мазуренко. — Львів : Видавництво «Растр-7», 2014. — 288 с.
5. Данилко В.К. Управління витратами: навч. посіб. / В.К. Данилко, О.М. Кушніренко, К.С. Марченко. — К.: Каравела, 2014. — 256 с.
6. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / І. А. Маркіна, О. М. Таран-Лала, М. В. Гунченко. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 304 с.
7. Рижикова Н.І. Управління витратами: навч. посіб. / Н.І. Рижикова, О.В. Накісько. — Харків: ХНТУСГ, 2013. — 198 с.

Навчальне видання

Методичні вказівки
до практичних занять
з дисципліни «Управління витратами»
для студентів
спеціальностей 051 «Економіка» та
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Укладач:

Блага Вікторія Вікторівна

Відповідальний за випуск:

І.А. Дмитрієв