



3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.2. Структура и объем выпуска продукции

Большой группой управленческих задач, при решении которых используется информация о релевантных затратах и поступлениях, являются задачи, связанные с формированием продуктовой программы.

Типичные проблемы:

1. Предпочтения при выборе продукт;
2. Формирование продуктовой программы в условиях одного лимитного вида ресурсов.;
3. Принятие решения об убыточной продукции;

Рассмотрим примеры решения данных проблем.

А. Предпочтения при выборе продукта

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.2. Структура и объем выпуска продукции

А. Предпочтения при выборе продукта

Пример 4. _ *Предприятие производит и реализует три однотипных изделия: А, В, С.*

Исходные данные

Показатели	А	В	С
ЦП , у.е./шт	2000	2200	3000
Зпер. , у. е./шт	800	1100	1600

Какой продукт предложить покупателю, если:

1. Покупатель желает приобрести 10 единиц продукции;
2. Покупатель желает приобрести товар на сумму 100 тыс. у.е.

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.2. Структура и объем выпуска продукции

Б. Формирование продуктовой программы в условиях одного лимитного вида ресурсов.

Пример 5. Предприятие производит первичный металл, который можно либо продать как есть, либо обрабатывать дальше и продавать как сплав.

Показатели	Перв. металл	Сплав
ЦП , у.е./т	200	315
Зпер. , у.е./т	90	120
t, час/т	3	6

Зпост .предприятия = 400 тыс.у.е./год. Фэф. оборудования = 7000 час./год свободно варьируется между двумя видами продукции. Спрос на оба продукта не ограничен. Лимитный вид ресурса - время работы оборудования. Какой продукт выгоднее выпускать?

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.2. Структура и объем выпуска продукции

В. Принятие решения об убыточной продукции

Пример 6. Предприятие выпускает 4 вида продукции: А, В, С, Д. Определить прибыль от реализации каждого вида продукции и принять решение об убыточной продукции

Исходные данные:

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

Вид продукции	Нреал шт	ЦП уе/шт	Смат. у.е.	Сзп у.е	Сотч у.е.	Собщпр (100% от ЗП)	Собщ (200% от ЗП)	Ском (10% прямых затрат)	Итого Сполн у.е
А	12	15	40	20	6	20	40	6,6	132,6
В	10	12	35	10	3	10	20	4.8	82.8
С	20	8	60	30	9	30	60	9.9	198,9
Д	25	12	80	40	12	40	80	13.2	265.2
Итого			215	100	30	100 (доля переменных затрат 50%)	200 (доля переменных затрат 10%)	34,5 (доля переменных затрат 80%)	679.5

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.3. Формирование цен на продукцию предприятия

Политика цен – наиболее важное направление управленческой деятельности

Говоря о политике цен мы будем подразумевать не столько сам процесс их установления, сколько процесс управления процессом ценообразования.

Перечень возможных ситуаций:

- 1. Установление цен о объемов;*
- 2. Целесообразность принятия дополнительных заказов;*
- 3. Принятие решения по запрашиваемой цене.*

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.3. Формирование цен на продукцию предприятия.

А. Установление цен о объемов

Пример 7 Предприятие производит и реализует продукцию в объеме $N_{\text{реал.}}=100$ шт/т по цене ЦП = 154 у.е./шт. Исследования показали, что если снизить ЦП на 11 у.е./шт. ,то спрос возрастет на 20% за период t. Стоит ли снижать цены?

Исходные данные – отчет за предыдущий период t

Показатели	Значение
1. ЦП , у.е./шт	154
2. Сполн. единицы продукции, у.е./шт	100
3. Постоянные затраты за период t, у.е./t	6000

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.3. Формирование цен на продукцию предприятия

Б. ПУР о принятии дополнительных заказов в условиях неполной загрузки производственных мощностей .

Пример 8 . Предприятие имеет пакет заказов на 800 единиц продукции на общую сумму (с НДС) 11520 млн. руб. Себестоимость реализованной продукции по плану составит 7700 млн. руб., из них постоянные расходы составляют 3300 млн. руб.

Вследствие того, что один из заказчиков отказался от договора фактический объем реализации уменьшится на 35%. В такой ситуации появился новый заказчик, который согласился приобрести 200 ед. продукции по цене реализации 9 млн. руб./шт. Дополнительные организационные расходы на подготовку и организацию производства составят 20 млн. руб. По условиям договора транспортные расходы, составляющие 1,4 млн. руб./шт., заказчик берет на себя. Определить целесообразность принятия дополнительного заказа по цене ниже полной себестоимости.

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.3. Формирование цен на продукцию предприятия.

В. Принятие решения по запрашиваемой цене.

Пример 9. Вам предложили принять дополнительный заказ на производство 100 единиц продукции. Вы хотели бы знать при какой минимально запрашиваемой цене возможен прирост чистой прибыли в размере 200 у.е.

Исходные данные – отчет за предыдущий период t

Показатели	Значение за t
1. Nреал., шт/t	500
2. ЦП , у.е./шт	25
3. Сполн продаж, у.е./t	
3.1. С мат.	1800
3.2. С зп (сдельная) с отчислениями	2000
3.3. Прочие Зпер. (в том числе транспортные расходы – 0,4 у.е./шт	600
3.4. З пост	1300
4. Преал	6800

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.6. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

3.6.3. Формирование цен на продукцию предприятия

В. Принятие решения по запрашиваемой цене.

Пример 9. (продолжение).

По условиям договора:

1. Транспортные расходы берет на себя покупатель
2. Для выполнения заказа потребуются спецоснастка стоимостью 80 у.е., предназначенная для разового использования для данного заказа
3. Норма времени на обработку единицы продукции по заказу на 20% выше, чем по основной продукции

Остальная структура затрат останется без изменения. Традиционный объем продаж не измениться.