**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ім. ІВАНА ФРАНКА**

**Факультет управління фінансами та бізнесу**

**Кафедра обліку і аудиту**

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС для САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

 НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

„СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК”

**для студентів**

**освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст”,**

**освітнього ступеня “магістр”**

ЛЬВІВ - 2016

Шевців Л.Ю. Навчально-методичний комплекс для самостійного вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» // Шевців Л.Ю. – Львів, 2016. – 149 с.

**Розробник:**

**Шевців Л.Ю.,** к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту

**Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри обліку і аудиту - протокол № 2 від 07.09.2016 р.**

Навчально-методичний комплекс для самостійного вивчення навчальної дисципліни „Стратегічний управлінський облік” підготовлений на основі типової робочої і навчальної програм для студентів денної і заочної форм навчання спеціальності 071 «Облік і оподаткування» (спеціаліст, магістр). Посібник включає завдання для практичних робіт, самостійної та індивідуальної роботи студентів, тестові завдання, теми рефератів до кожної теми навчальної дисципліни.

**ЗМІСТ**

ПЕРЕДМОВА……………………….................................5

|  |
| --- |
| 1.Тематичний план навчальної дисципліни....................................................................72. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ........................7ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ..................................141.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................................141.2. Тестові завдання до теми 1.........................................141.3.Теми рефератів до Теми 1. ........................................21ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ..................................222.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................................222.2. Тестові завдання до теми 2.........................................222.3. Теми рефератів до Теми 2..........................................31 |
| ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЦІННІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ..........................……………….........323.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми............................................................323.2. Тестові завдання до теми 3........................................323.3. Теми рефератів до Теми 3..........................................413.4. Практична робота №1 до теми 3. .............................42ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ..................514.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................................514.2. Тестові завдання до теми 4.........................................514.3. Теми рефератів до Теми 4..........................................584.4. Практична робота №2 до теми 4...............................59ТЕМА 5. ІНСТРУМЕНТИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ5.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................................615.2. Тестові завдання до теми 5.........................................615.3. Теми рефератів до Теми 5..........................................705.4. Практична робота №3 до теми 5................................70ТЕМА 6. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.............................................826.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................................826.2. Тестові завдання до теми 6.........................................826.3. Теми рефератів до Теми 6..........................................876.4. Практична робота №4 до теми 6...............................87ТЕМА 7. ФІНАНСОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.................................................................957.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................................957.2. Тестові завдання до теми 7.........................................957.3. Теми рефератів до Теми 7..........................................997.4. Практична робота №5 до теми 7...............................99ТЕМА 8. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ.....................1048.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми ...........................................................1048.2. Тестові завдання до теми 8.......................................1048.3. Теми рефератів до Теми 8........................................1098.4. Практична робота №6 до теми 8..............................111ТЕМА 9. ПОДАТКОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА9.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми ...........................................................1149.2. Тестові завдання до теми 9.......................................1149.3. Теми рефератів до Теми 9........................................122МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.......................123МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ РОБОТИ..................125 Список рекомендованої літератури...........133ДОДАТКИ ........................................................................144 |

**ПЕРЕДМОВА**

Відповідно до умов сталого розвитку виникла потреба в обґрунтованому підході до розробки і реалізації стратегії розвитку підприємств, у формуванні інформаційної бази для ухвалення оптимальної конкурентної стратегії підприємства на ринку з урахуванням впливу змін зовнішнього середовища і прийняття стратегічних управлінських рішень - стратегічного управлінського обліку. Метою вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» є формування сучасного рівня інформаційної культури з стратегічного обліку та наукового світогляду, вироблення навиків шляхом оцінки та аналізу прийняття стратегічних рішень в практичній діяльності для підготовки висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців.

Під час розробки системи стратегічного управлінського обліку в бізнесі важливе значення має досягнення ключових факторів успіху:

* підтримка при прийнятті управлінських рішень;
* забезпечення процесу передачі інформації;
* визначенні типів рішень (оперативних, стратегічних).

Завданнями вивчення дисципліни є :

* освоїти сутність стратегічного управлінського обліку;
* вивчити інструментарій стратегічного управлінського обліку;
* набути навичок вирішення управлінських завдань для вироблення стратегії розвитку підприємства;

В результаті освоєння дисципліни студент повинен:

**вміти:**

* досліджувати зовнішні джерела облікових даних, необхідних для розвитку підприємства;
* виявляти необхідні удосконалення і розробляти нові, більш ефективні засоби обліку витрат на підприємстві;
* набути навичок впровадження інструментарію стратегічного управлінського обліку на практиці;
* оцінювати стан підприємства, ефективність його діяльності, шляхи підвищення конкурентоспроможності та оптимізації результатів.

**знати:**

* відмінні риси стратегічного управлінського обліку, його функції та завдання;

сучасні методики стратегічного управлінського обліку: систему збалансованих показників, модель економічної доданої вартості та облік витрат за видами діяльності (АВС) та застосовувати їх.

**1.Тематичний план навчальної дисципліни**

Тема 1. Характеристика стратегічного управлінського обліку

Тема 2. Організація стратегічного управлінського обліку.

Тема 3. Управління витратами та цінністю підприємства

Тема 4. Стратегічний бенчмаркінг

Тема 5. Інструменти формалізації та прийняття рішень

Тема 6. Методи підвищення ефективності та управління якістю

Тема 7. Фінансове оцінювання діяльності підприємств

Тема 8. Збалансована система показників в системі стратегічного обліку

Тема 9. Податкова стратегія підприємства

 **2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Тема 1. Характеристика стратегічного управлінського обліку**

Предмет і зміст дисципліни. Необхідність впровадження стратегічного управлінського обліку. Сутність і цілі стратегічного управлінського обліку. Об'єкти обліку. Види стратегічного обліку: попроцессний стратегічний облік; поопераційний стратегічний облік.
Стратегічний облік – як інформаційна база для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Концепція стратегічного управлінського обліку в теорії і практиці. Модель оперативного і стратегічного управлінського обліку. Стратегічна звітність. Принципи її формування. Фазовий баланс виробничих процесів.

Фазовий баланс капітальних процесів. Динамічний баланс рівноваги організації.

**Тема 2. Організація стратегічного управлінського обліку.**

Планування стратегій та цілей підприємства. Місце стратегії в системі планування (місія підприємства). Стратегічне планування. Види стратегічного планування: головний план; функціональний план; економічний план; план розвитку підприємства.

Місія. Цілі планування. Підходи до стратегічного управління (позиційний, ресурсний, стратегічний). Етапи стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління: принцип аналізу попередньої діяльності; принцип узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів, принцип відповідності стратегії і тактики; принцип обліку людського фактора; принцип організації стратегічного обліку і
контролю. Види стратегії: зростання, органічного зростання; скорочення і їх поєднання; глобальна стратегія; корпоративна (портфельна) стратегія; функціональна стратегія; стратегія фокусування; стратегія диверсифікації поступальна і освітня стратегія; стратегія лідера; стратегія аутсайдера.

Стратегічний розвиток організації. Теорія рівноваги організації фазових економічних ресурсів. Сутність концепції «7R», виробнича стратегія. Етапи розвитку управління підприємством. Характеристика проблем стратегічного і операційного управління. Конкурентні стратегії підприємства. Крива досвіду. Стратегічне позиціонування підприємства згідно з моделлю Портера. Ранжування ключових чинників успіху конкурентної позиції підприємства. Бостонська матриця. Суть концепції сталого розвитку компанії.

Концепція сталого розвитку і діапазон інформаційних потреб. Вимоги до звітності підприємств і рівні застосування обліку в умовах реалізації сталого розвитку.

**Тема 3. Управління витратами та цінністю підприємства**

 Значення управління витратами для підприємства. Концепція витратоутворюючих факторів як елемент стратегічного управління витратами.

 Структурні фактори: масштаб, діапазон (вертикальна інтеграція), досвід, технологія, складність (види діяльності). Функціональні фактори: залученість робочої сили, комплексне управління якістю (total quality management - далі TQM), використання зв'язків з постачальниками. Традиційна і стратегічна парадигми управління витратами (на прикладі переходу до АВС - методу). Переваги та недоліки обох методів.

Стратегічні цілі: нарощування; підтримування; використання досягнень і їх значущість для стратегічного планування, складання бюджету та заохочувальних винагороду.

 Види конкурентних переваг. Побудова матриці «відповідностей» місії і конкурентної переваги і висновки про роль системи контролю витрат. Аналіз ланцюжка створення цінності. Методологія побудови галузевого ланцюжка цінностей: ідентифікація видів діяльності, що створюють цінність із зазначенням доходів, витрат, сумарної вартості активів для кожного з них; ідентифікація витрато-утворюючих факторів, що регулюють кожен вид діяльності; створення стійкої конкурентної переваги на основі кращого, ніж у конкурента, управління витрато-утворюючими факторами, або шляхом реконфігурації ланцюжка цінності.

Калькуляція витрат повного життєвого циклу. Порівняння процесу традиційного калькулювання та калькулювання цільової собівартості. Переваги управління ланцюгом поставок. Загальні принципи та підходи до управління інтегрованим ланцюгом поставок.

Цілі зворотного інжинірингу (пошарового аналізу). Сутність аналізу цінності та функціонального аналізу. Переваги та недоліки методу кайзен костинг.

**Тема 4. Стратегічний бенчмаркінг**

Етапи процесу бенчмаркінгу та вплив чинників. Алгоритм концепції бенчмаркінгу. Засади розвитку прийняті Xerox в результаті виміру відносно фірм-неконкурентів. Переваги і недоліки застосування стратегічного бенчмаркінгу.

**Тема 5. Інструменти формалізації та прийняття рішень**

Взаємозв’язок видів управлінських рішень за рівнями управління та ступеня деталізації операцій у цілях калькулювання за видами діяльності. Порівняння традиційного і поопераційно-орієнтованого обліку витрат.

 Сутність і напрями застосування методів АВС/М аналізу. Бюджетування (АВВ) як інструмент управління витратами. Аналіз ефективності використання ресурсів (аналіз прибутковості клієнтів).

Планування матеріальних потреб (MRP- систем). Інструментарій діагностики витрат підприємства. Стратегічне управління витратами в системі збалансованого управління компанією (СУЗ).

Система збалансованого управління компанією і її елементи: управління стратегією; управління за показниками діяльності (BSC); управління вартістю компанії; управління ресурсами; управління людьми. Місце проблеми СУЗ в цій системі.

**Тема 6. Методи підвищення ефективності та управління якістю**

Реінжиніринг бізнес-процесів. Витрати і якість в стратегічному управлінському обліку. Планування від нульового рівня і тотальна оптимізація «знизу вгору». Сутність і етапи застосування теорії обмежень. Впровадження систем «TQC», «JIT».

**Тема 7. Фінансове оцінювання діяльності підприємств**

Необхідність організації обліку за центрами відповідальності. Етапи вибору показників оцінювання центрів. Методи оцінки інвестиційних проектів. Оцінка ризику інвестиційних проектів. Оцінка відносної ефективності діяльності центрів: показник прибутковості інвестицій (ROI), рентабельність активів (ROA). Концепція стратегічного управління підприємством за показником суми доданої економічної вартості (EVA). Особливості впровадження та застосування моделі економічної доданої вартості. Чинники зростання показника EVA. Сутність стратегічного управління коштами.

**Тема 8. Збалансована система показників в системі стратегічного обліку**

Систематизація стратегічних завдань діяльності підприємства (збалансована облікова відомість). Сутність і складові збалансованої система показників. Особливості застосування. Показники функціонування підприємства за Нортоном І Капланом. Внутрішні бізнес-процеси. Роль збалансованої системи показників (BSC) у розробці стратегії підприємства. Джерела фінансування витрат (IPO). Ефективність впровадження збалансованої системи показників.

**Тема 9. Податкова стратегія підприємства**

Передумови застосування і сутність податкової стратегії. Ефективність обліку в управлінні податками. Рівні податкового законодавства. Управління податковими витратами підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Управління ризиками в оподаткуванні. Податкове навантаження в прийнятті стратегічних рішень. Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку.

**Тема 1. Характеристика стратегічного управлінського обліку**

**1.1. Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1.Предмет і зміст дисципліни.

2. Концепція стратегічного управлінського обліку в теорії і практиці.

3.Сутність і цілі стратегічного управлінського обліку.

4.Модель оперативного і стратегічного управлінського обліку.

**1.2.Тестові завдання до теми 1.**

**1.**Стратегічний управлінський облік – це:

* Процес виявлення, накопичення, аналізу та передачі інформації для ефективного використання ресурсів.
* Впорядкована інформаційна система, шо відображає стан і рух об’єктів.
* Система обліку, спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень і зосереджена на зовнішніх факторах (прибутковість конкурентів, частка на ринку).
* Система управління витратами.

**2**.Організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві залежить від чинників

* Організаційної структури, обсягу діяльності, структури управління, політики керівництва.
* Централізація фінансового обліку та організаційної структури підприємства.
* Структури управління та політики керівництва.
* Усі відповіді вірні.

**3.**Предметом стратегічного управлінського обліку є:

* Механізм ефективного управління підприємством.
* Комплексний системний підхід.
* Забезпечення потреб управління в інформації.
* Господарська діяльність підприємства, яка планується.

**4**. Цілі стратегічного управлінського обліку:

* Інформаційна допомога керівництву, контроль та прогнозування витрат, прийняття управлінських рішень; вибір ефективного шляху розвитку підприємства;
* Визначення та відображення результатів діяльності, аналіз стану і руху об’єктів;
* Окреме відображення активів і пасивів;
* Усі відповіді вірні.

**5.** Основні завдання стратегічного управлінського обліку:

* Стійкий фінансовий стан підприємства і створення передумов для стратегічного розвитку, утримання підприємством вигідних ринкових позицій та зменшення небезпеки помилок і збільшення можливостей реалізації завдань.
* Утримання підприємством вигідних ринкових позицій та зменшення небезпеки помилок і збільшення можливостей реалізації завдань.
* Формування інформаційного забезпечення для аналізу ринків; забезпечення стратегічного аналізу власного потенціалу; калькулювання за видами діяльності; розробка системи показників; моніторинг реалізації стратегії; довгострокові результати різних напрямів дії.
* Усі відповіді вірні.

**6.**Визначити суть принципу результативності.

* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.
* Витрати на створення управлінського обліку не повинні перевищувати вигоду від її використання.
* Усі відповіді вірні.

**7.** Визначіть суть принципу комплексності (оперативного управління).

* Управлінський облік базується на комплексній інформації незалежно від того, в якій системі ця інформація виникла;
* Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.
* Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.
* Усі відповіді вірні.

**8**. Визначіть суть принципу економічності.

* Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.
* Роздільне ведення рахунків фінансового та виробничого обліку, які не кореспондуються один з одним;
* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* Усі відповіді вірні.

**9**. Принцип „різної собівартості для різних цілей” ґрунтується на:

* Використання різних видів собівартості для досягнення різних цілей.
* Постійне співставлення витрат з отриманим доходом..
* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* Усі відповіді вірні.

**10**. Визначіть суть принципу відповідальності за прийняття рішень.

* За вирішення методологічних прийомів різних дисциплін відповідає менеджер.
* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* На різних рівнях управління, пріоритет­ними вважають стратегічні цілі підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**11**.Визначіть суть принципу методологічного плюралізму проявляється у:

* Вирішенні проблем на основі методологічних прийомів різних дисциплін.
* Відповідальності за прийняття рішень конкретних осіб.
* Постійне зіставлення витрат з отриманим доходом.
* Усі відповіді вірні.

**11**. Визначіть суть принципу результативності.

* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.
* Витрати на створення управлінського обліку не повинні перевищувати вигоду від її використання.
* Усі відповіді вірні.

**12**. Визначіть суть принципу комплексності (оперативного управління).

* Управлінський облік базується на комплексній інформації незалежно від того, в якій системі ця інформація виникла;
* Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.
* Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.
* Усі відповіді вірні.

**13**. Визначіть суть принципу економічності.

* Витрати на створення системи управлінського обліку не повинні перевищувати отриману вигоду.
* Роздільне ведення рахунків фінансового та виробничого обліку, які не кореспондуються один з одним;
* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* Усі відповіді вірні.

**14**. Принцип «різної собівартості для різних цілей» ґрунтується на:

* Використання різних видів собівартості для досягнення різних цілей.
* Постійне співставлення витрат з отриманим доходом.
* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* Усі відповіді вірні.

**15** Суть принципу орієнтації обліку на досягнення стратегічних цілей підприємства.

* На різних рівнях управління, пріоритет­ними вважають стратегічні цілі підприємства.
* Базується на комплексній інформації незалежно від того, де інформація виникла.
* Використання різних видів собівартості для досягнення різних цілей.
* Усі відповіді вірні.

 **16**. Визначіть суть принципу відповідальності за прийняття рішень.

* За вирішення методологічних прийомів різних дисциплін відповідає менеджер.
* За результати прийнятих рішень відповідає конкретна особа.
* На різних рівнях управління, пріоритет­ними вважають стратегічні цілі підприємства.
* Стратегічні цілі підприємства.

**17.** Мета стратегічного управлінського обліку:

* Забезпечення керівництва всією інформацією, необхідною для управління і контролю за розвитком підприємства в інтересах його власників та інших зацікавлених партнерських груп (кредиторів, клієнтів, постачальників, персонал, ін.);
* Господарська діяльність підприємства яка планується;
* Стратегічне управління підприємством;
* Надання адекватної інформації.

**18.** Об’єкти стратегічного управлінського обліку.

* Витрати та доходи; собівартість, трансфертні ціни, планування, внутрішня звітність;
* Окремі види та напрями діяльності підприємства, центри відповідальності, бюджети та довгострокові плани, зовнішнє середовище;
* Системний аналіз, ланцюг цінності, функціональний аналіз;
* Собівартість, трансфертні ціни, планування.

**1.3.Теми рефератів до Теми 1. Характеристика стратегічного управлінського обліку.**

1. Інвестиційна привабливість та необхідність впровадження стратегічного управлінського обліку в бізнесі.
2. Відмінності оперативного і стратегічного управлінського обліку
3. Взаємозв’язок управлінського обліку та аналізу в контексті стратегічного управління підприємством.
4. Обліково-аналітичне, інформаційно-технологічне забезпечення стратегічного управлінського обліку.
5. Метологічні інструменти ведення стратегічного управлінського обліку.
6. Цілі і завдання стратегічного управлінського обліку.
7. Роль стратегічного управлінського обліку в сучасних умовах господарювання.
8. Науково-методичні засади організації стратегічного управлінського обліку в рамках системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством.

**ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ**

**2.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1. Планування стратегій та цілей підприємства.
2. Характеристика проблем стратегічного і операційного управління.
3. Крива досвіду. Стратегічне позиціонування підприємства згідно з моделлю Портера.
4. Ранжування ключових чинників успіху конкурентної позиції підприємства.
5. Матриця Ансоффа і Бостонська матриця.
6. Суть концепції сталого розвитку компанії.

2.2.Тести для самоконтролю до **теми 2.**

**1**.Стратегія - це:

* Система обробки та підготовки інформації для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством;
* Набір політик, процедур і підходів до бізнесу для забезпечення довгострокового успіху;
* Система управлінського обліку, спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень;
* Операційні чинники, які створюють довгострокову прибутковість організації.

**2.**Вибрати найточніше визначення сутності стратегії управління

* Вибір та обґрунтування політики залучення та ефективного розміщення ресурсів підприємства.
* Конкретизація поставлених цілей у вигляді системи планів та їх ресурсного забезпечення за різноманітними параметрами.
* Вибір найбільш вигідної альтернативи.
* Усі відповіді вірні.

**3.** Вибрати найточніше визначення сутності тактики управління:

* Конкретизація поставлених цілей у вигляді системи планів та їх ресурсного забезпечення за різноманітними параметрами.
* Вибір та обґрунтуванні політики залучення та ефективного розміщення ресурсів підприємства.
* Вибір найбільш вигідної альтернативи.
* Усі відповіді вірні.

**4**. Виберіть найточніше визначення сутності основної функцієї управління:

* Обґрунтуванні політики залучення та ефективного розміщення ресурсів підприємства.
* Забезпечення наявності необхідних матеріалів (сировини) в момент, коли в них виникає потреба.
* Забезпечення в будь-який момент часу необхідної кількості матеріалу.
* Усі відповіді вірні.

**5.**Суть концепції конкурентних переваг Портера полягає в тому, що:

* Підприємства створюють відповідні цінності для своїх покупців.
* Покупці готові заплатити за товари або послуги стільки, як пропонує підприємство.
* Використаних у процесі діяльності підприємства матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів.
* Усі відповіді вірні.

**6.** Метою управління затратами стає:

* Досягнення такого рівня затрат, який би забезпечив передбачену підприємством величину прибутку.
* Постійне досягнення конкурентних переваг.
* Калькулювання собівартості продукції та облік затрат.
* Усі відповіді вірні.

**7.**Основна діяльність підприємства пов’язана:

* З виробництвом та реалізацією продукції забезпечує основну частку його доходу.
* З використанням у процесі діяльності підприємства матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів.
* З рівнем затрат, який би забезпечив передбачену підприємством величину прибутку.
* Усі відповіді вірні.

**8.**Типові стратегії згідно з М. Портером — це:

* Дійні корови, Зірки, Собаки, Знаки запитання;
* Лідерство щодо витрат, диференціація та зосередження;
* Різні стратегії в межах нових або Існуючих продуктів та нових чи існуючих ринків;
* Системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху.

**9.**Ключові чинники успіху - це:

* Сильні сторони підприємства;
* Можливості розвитку підприємства;
* Стратегії розвитку ринку;
* Операційні чинники, які створюють довгострокову прибутковість організації.

**10.** SWOT- аналіз – це ...

* Системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху;
* Аналіз конкурентів;
* Аналіз життєвого циклу продукту;
* Виявлення існуючих і потенційних конкурентів.

**11.** Конкурентні стратегії згідно з матрицею І. Ансоффа - це:

* Дійні корови, Зірки, Собаки, Знаки запитання;
* Лідерство щодо витрат, диференціація та зосередження;
* Різні стратегії в межах нових або існуючих продуктів та нових чи існуючих ринків;
* Системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху.

**12**. Життєвий цикл виробу - це:

* Період часу від виведення продукту на ринок до зняття продукту з виробництва;
* Період часу від початку виробництва виробу до моменту зняття про­дукту з виробництва;
* Період часу від початку розроблення виробу до зняття продукту з виробництва;
* Період часу від початку розроблення виробу до моменту зникнення на нього споживчого попиту.
1. Основними етапами життєвого циклу виробу є:
* Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування, виведення продукту з ринку і утилізація;
* Запровадження, зростання, зрілість, занепад;
* Виробництво, розподіл, обіг, споживання;
* Запровадження, зростання, занепад.
1. Стратегії згідно з Бостонською матрицею - це:
* Дійні корови, Зірки, Собаки, Знаки запитання;
* Лідерство щодо витрат, диференціація та зосередження;
* Різні стратегії в межах нових або існуючих продуктів та нових чи існуючих ринків;
* Системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху.

**15.** Конкурентна стратегія - це:

* Послідовність та особливості аналізу конкурентів з позицій стратегічного управлінського обліку;
* План конкретних дій, спрямованих на створення стійких конку­рентних переваг на ринку певних продуктів чи іншому певному ринку;
* Вихід за межі внутрішньої орієнтованості традиційного управлінського обліку і отримання інформації про конкурентів;
* Стратегія, що дає компанії змогу отримувати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції (послуг) зі значно меншими витратами.

**16.** Продукти, які забезпечують постійні грошові надходження при малих інвестиціях і незначному зростанні ринку - це:

* + Дійні корови;
	+ Зірки;
	+ Собаки;
	+ Знаки запитання.
1. Ринкові лідери, які забезпечують високий рівень прибутковості, але потребують постійних додаткових інвестицій - це:
	* Дійні корови;
	* Зірки;
	* Собаки;
	* Знаки запитання.
2. Конкурентоспроможні продукти, які ще не справляють суттєвий вплив на ринку і потребують значних інвестицій, це:
	* Дійні корови;
	* Зірки;
	* Собаки;
	* Знаки запитання.
3. Неконкурентоспроможні на статичному ринку продукти, яких підтримують доти, доки вони виконуюють свою стратегічну роль у портфелі компанії - це:
* Зірки;
* Дійні корови;
* Собаки;
* Знаки запитання.
1. Ефект кривої досвіду проявляється у тому, що:
* Продуктивність праці знижується, а витрати праці на одиницю продукції зростають;
* Продуктивність праці зростає, а витрати праці на одиницю продукції знижуються;
* Продуктивність праці зростає з одночасним зростанням витрат праці на одиницю продукції;
* Продуктивність праці знижується з одночасним зниженням витрат праці на одиницю продукції.

**2.3.Теми рефератів до Теми 2. Організація стратегічного управлінського обліку**

1. Науково-методичні засади організації стратегічного управлінського обліку.
2. Аналіз піходів до розробки стратегії розвитку піприємства
3. Характеристика проблем стратегічного і операційного управління, конкурентні стратегії підприємства.
4. Підходи до стратегічного управління (позиційний, ресурсний, стратегічний.
5. Стратегічне позиціонування підприємства згідно з моделлю Портера,
6. Проблеми інформаційного забезпечення діяльності компанії на різних рівнях менеджменту: операційному, адміністративному, стратегічному.
7. Стратегія компанії як основа для формування системи ключових показників оцінки діяльності.
8. Концепція сталого розвитку компанії

**ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЦІННІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**3.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1. Сутність стратегічного управління витратами на підприємствах.

2. Аналіз ланцюжка створення цінності. Калькуляція витрат повного життєвого циклу.

3. Порівняння процесу традиційного калькулювання та калькулювання цільової собівартості.

4. Переваги управління ланцюгом поставок. Загальні принципи та підходи до управління інтегрованим ланцюгом поставок.

5. Цілі зворотного інжинірингу (пошарового аналізу).

6. Сутність аналізу цінності та функціонального аналізу.

7. Переваги та недоліки методу кайзен костинг.

**3.2.Тестові завдання до теми 3.**

1. Під ланцюжком створення цінності розуміють:

**-** Замкнутий виробничий цикл підприємства;

**-** Взаємопов’язаний набір видів діяльності, які створюють цінність для підприємства;

**-** Кінцевий продукт виробництва, що є цінний для споживача;

**-** Створений ланцюговим методом цінний продукт.

1. Діяльність (вид діяльності) з точки зору стратегічного управлінського обліку це:
* Стратегічний менеджмент підприємства;
* Робота, спрямована на отримання прибутку підприємством;
* Одиниця роботи, чи задача, яка містить певну ціль та породжує витрати;
* Робота, спрямована на задоволення потреб акціонерів товариства.
1. Продукти, що рухаються вздовж ланцюжка створення цінності:
* Проходять ланки від виробництва до реалізації;
* Проходять ланки від проектування до утилізації;
* Проходять ланки від дослідження і розробок до виведення з ринку;
* Проходять ланки від дослідження і розробок до післяпродажного обслуговування споживачів.
1. Сутність калькуляції витрат повного життєвого циклу продукту полягає в тому, що вона:
* Дозволяє обчислити виробничу собівартість продукту;
* Оцінює і враховує витрати за весь термін життя продукту;
* Допомагає обчислити повну собівартість продукту;
* Дає можливість обрахувати собівартість за змінними витратами.

 **5.** Для виробничого підприємства калькуляція витрат повного життєвогоциклу продукту об’єднує такі етапи:

* Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування, виведення продукту з ринку і утилізація;
* Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування;
* Вивчення потреб споживачів; виробництво; післяпродажне обслуго­вування, виведення продукту з ринку і утилізація;
* Робота з постачальниками; виробництво; післяпродажне обслугову­вання, виведення продукту з ринку і утилізація.

 **6.** Цикл дослідження, розробки і проектування включає такі стадії:

* Дослідження продукту, розробка продукту, проектування продукту;
* Дослідження постачальників, розробка продукту, проектування виробництва;
* Дослідження ринку, проектування продукту, розробка продукту;
* Дослідження і розробка продукту, проектування продукту.
1. Більшість повних витрат життєвого циклу закладаються на етапі:
* Дослідження, розробки і проектування;
* Виробництва;
* Післяпродажного обслуговування;
* Виведення продукту з ринку і утилізації.

8.Більшість понесених витрат повного життєвого циклу продукту сто­суються етапу:

* Дослідження, розробки і проектування;
* Виробництва;
* Післяпродажного обслуговування;
* Виведення продукту з ринку і утилізації.

**9.** Цільова собівартість визначається як:

* Сума всіх прямих виробничих і розподілених непрямих виробничих цільових витрат;
* Повна собівартість цільового продукту;
* Собівартість певної стратегічної цілі;
* Різниця між цільовою ціною реалізації і цільовим прибутком.

**10**.Процес конструювання цінності включає:

* Дослідження ринку, проектування продукту, розробку продукту;
* Дослідження кожного компонента продукту з ціллю визначити можливості скорочення витрат при збереженні функціональності і експлуатаційних характеристик виробу;
* Конструювання продукту з ціллю задоволення потреб споживачів;
* Дослідження виробу з ціллю визначити можливості кращого задово­лення потреб споживачів.

 **11**. Пошаровий аналіз - це:

* Виявлення недоліків продукту шляхом дослідження його окремих компонентів;
* Дослідження ринку споживачів за віковими групами;
* Вивчення продукту конкурента з ціллю виявити можливості його покращання чи / або зниження витрат;
* Дослідження ринку споживачів за їх соціальним статусом.

 **12.** Цільове калькулювання переважно застосовується на такій стадії повного життєвого циклу продукту:

**-** Дослідження, розробки і проектування;

- Виробництва;

- Післяпродажного обслуговування;

- Виведення продукту з ринку і утилізації.

 **13**. Управління ланцюжком поставок полягає в:

- Запровадженні логістичних систем на підприємстві;

- Використанні методів операційного менеджменту на підприємстві;

**-** Розвитку колективних, взаємовигідних, довгострокових взаємо­відносин між покупцями і постачальниками;

- Отриманні максимальних знижок від постачальника для зниження прямих матеріальних витрат на виробництво продукції.

 **14**. Система кайзен костинг застосовується на такій стадії повного життєвого циклу продукту:

- Дослідження, розробки і проектування;

- Виробництва;

- Післяпродажного обслуговування;

- Виведення продукту з ринку і утилізації.

 **15**. Система кайзен костинг націлена на:

**-** Внесення покращень у процес створення продукту невеликими порціями, а не шляхом масштабних інновацій;

- Внесення покращень у процес створення продукту шляхом мас­штабних інновацій, а не невеликими порціями;

- Внесення покращень у процес створення продукту шляхом мас­штабних інновацій у циклі дослідження, розробки і проектування;

- Внесення покращень у процес створення продукту невеликими порціями в циклі дослідження, розробки і проектування.

 **16.** Система кайзен костинг відрізняється від традиційної системи стан­дарт костинг тим, що:

- Її ціллю є дотримання стандартного рівня витрат і запобігання несприятливим відхиленням;

- Її ціллю є досягнення заданого рівня скорочення витрат, який постійно коректується в сторону його подальшого зменшення;

- Її ціллю є порівняння фактичних і стандартних витрат;

- Її ціллю є зіставлення цільового скорочення витрат з сумами стандартних витрат.

**17**. За системи кайзен костинг вважається, що більш компетентними в галузі вдосконалення процесів і скорочення витрат є:

* Інженери;
* Виробничі менеджери;
* Робітники;
* Бухгалтери.

**18.** Визначіть суть концепції «кайзен»

* Покращання процесу виробництва не за рахунок інновацій, а невеликими порціями.
* Постійна орієнтація на потреби споживачі.
* Ситуація, коли всі бізнес-функції спрямовані на забезпечення постійного підвищення якості.
* Усі відповіді вірні.

**19.** Визначіть суть концепції доданої вартості (ланцюга цінностей)

* Досліджуються складові витрат на всіх стадіях доданої вартості, починаючи з закупівлі сировини і закінчуючи реалізацією продукції (робіт, послуг).
* Розрахунок реальної собівартості продукції (робіт, послуг) за видами діяльності.
* Прийняття будь-якого фінансового рішення в результаті порівняння альтернативних витрат і реалізація одного з них при відмові від інших.
* Усі відповіді вірні.

 **20**. Визначіть суть концепції альтернативності витрат (витрат втраченої вигоди)

 - Розрахунок реальної собівартості продукції (робіт, послуг) за видами діяльності.

 - Прийняття будь-якого фінансового рішення в результаті порівняння альтернативних витрат і реалізація одного з них при відмові від інших.

 - Досліджуються складові витрат на всіх стадіях доданої вартості, починаючи з закупівлі сировини і закінчуючи реалізацією продукції (робіт, послуг).

 - Усі відповіді вірні.

 **21**. Визначіть суть концепції стратегічного позиціонування

 - Зведення до мінімуму відхилень у межах існуючих технологічних обмежень.

 - Оцінка системи та методології обліку з позиції їх відповідності чи невідповідності стратегії розвитку.

 - Порівняння альтернатив і реалізація одного з них пов’язана з відмовою від інших.

 - Усі відповіді вірні.

 **22**. Визначіть суть стратегії збалансованих показників BSC

 - Охоплює зв’язки між минулими й майбутніми показники, стратегічним і операційним рівнями управління, внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

 - Оцінка системи та методології обліку з позиції їх відповідності чи невідповідності стратегії розвитку.

 - Розрахунок реальної собівартості продукції за видами діяльності.

 - Усі відповіді вірні.

 **23**. Визначіть суть концепції диференціації

 - Створення більшої цінності, ніж у конкурентів.

 - Розрахунок реальної собівартості продукції за видами діяльності.

 - Зведення до мінімуму відхилень в межах існуючих технологічних обмежень.

 - Усі відповіді вірні.

**3.3.Теми рефератів до Теми 3. Управління витратами та цінністю підприємства:**

1. Стратегічне управління витратами на підприємствах і їх значення в прийнятті управлінських рішень.
2. Стратегічне управління витратами: концептуальні засади та використання в системі підприємства.
3. Концепція класифікації витрат в стратегічному управлінському обліку.
4. Конкурентна розвідка і маркетингові дослідженням в управлінському обліку.
5. Формування системи стратегічного управлінського обліку в управлінні вартістю підприємства.

**3.4. Практична робота №1. Тема 3. Управління витратами та цінністю підприємства**

Завдання 1

Підприємство, що займається переробкою м’яса і виготовляє м’ясопродукти, на сучасному етапі приймає м’ясо живою вагою від фізичних осіб, сільськогосподарських підприємств та заготівельників - працівників підприємства (підзвітних осіб).

Необхідно пояснити, яким чином дане підприємство може знизити витрати та підвищити прибутковість, продовживши ланцюжок створення цінності.

Завдання 2

Меблева фірма, яка займалася виробництвом меблів з деревостружкової плити, розширила свій асортимент за рахунок включення в нього меблів з деревного масиву. Фірма закуповує сировину (деревостружкову плиту і де­рево) у постачальників. Крім того, розкрій плит вона здійснює на обладнанні постачальника.

Необхідно пояснити, яким чином дане підприємство може знизити витрати та підвищити прибутковість, продовживши ланцюжок створення цінності.

Завдання З

Рекламна агенція, яка здійснює усі види рекламних послуг (на радіо, телебаченні, у газетах, візуальну рекламу), на даному етапі діє як посередник, , тобто розміщує рекламу клієнтів на вільних рекламних площах засобів масової інформації та на бігбордах інших рекламних агенцій. Необхідно пояснити, яким чином дане підприємство може знизити витрати та підвищити прибутковість, продовживши ланцюжок створення цінності.

Завдання 4

Редакція, що здійснює видання щотижневої газети, має у штаті журналістів і команду довидавничої підготовки, які готують газету до друку. Визначити, яким чином дане підприємство може знизити витрати та підвищити прибутковість, продовживши ланцюжок створення цінності.

Завдання 5

ПРибустимо, що Ви головний бухгалтер великого підприємства з виробництва матрасів (меморі). Вашого виробничого менеджера непокоїть лише управління витратами виробничого циклу продукту. Він вважає, що підхід до калькулювання витрат повного життєвого циклу, який ви нині пропагуєте і хочете застосувати, - лише даремна трата часу і енергії. Крім того, він вважає, що ваше підприємство повинно дотримуватися того, що знає, тобто традиційного підходу до калькулювання витрат на продукт, тим більше що цей підхід застосовується на виробничому етапі, що входить до його повноважень.

Таким чином, він не збирається непокоїтися про цикл дослідження, розробки і проектування, оскільки це не входить у сферу його виробничої діяльності.

Оцінити точку зору начальника виробничого відділу. Необхідно навести приклади структурних та функціональних змін, які необхідно провести в організації з тим, щоб допомогти цьому виробничому відділу подолати цю традиційну точку зору.

Завдання 6

За результатами маркетингового дослідження фірма приймає рішення щодо виробництва обезжиреного питного йогурта, щоб доповнити ним свою продуктову лінію кисломолочних продуктів. Згідно з оцінками, новий йогурт може бути проданий за цільовою ціною 3 грн, а оцінений цільовий обсяг продажу за рік складає 500 тис. йогуртів. Фірма має 20%-ну очікувану цільову рентабельність продажу.

Необхідно обчислити цільову собівартість одного йогурта.

**Завдання** 7

Підприємство вивчає можливість запровадження системи кайзен костинг з метою скорочення витрат. Оскільки ви ознайомлені із управлінським обліком, вас просять висловити свою думку. В основному деякі з ваших колег хочуть дізнатися про відмінності між системами кайзен костинг і стандарт костинг.

Необхідно скласти перелік подібних рис і відмінностей між системами кайзен костинг і стандарт костинг, а також укажіть, за яких умов кайзен костинг може бути адаптованим до вітчизняних підприємств.

**Завдання 8**

ТОВ «Сіопед» 2 роки тому закупило сировину на суму 3000 грн., яку на сьогодення ні продати, ні використати на виробництво продукції не було можливості. Однак, поступило замовлення на 700 виробів із цієї сировини. Замовник готовий платити по 10 грн. за виріб. Витрати на виготовлення виробів складуть 6000 грн.

Чи доцільно ТОВ приймати замовлення?

 Оцініть правильність прийнятого рішення.

**Завдання** *9.*

Підприємство протягом місяця виконувало чотири замовлення. Витрати на виконання замовлень склали:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Витрати | Замовлення №1 | Замовлення №2 | Замовлення №3 | Замовлення №4 |
| Прямі матеріальні витрати | 2890 | 6240 | 5720 | 2660 |
| Прямі витрати на оплату праці | 720 | 1820 | 1490 | 710 |
| Інші прямі витрати | 1100 | 2890 | 1650 | 1250 |
| Накладні витрати | 460 | 1350 | 920 | 640 |

Замовлення №№ 1, 3, 4 були завершені.

Продукція за замовленнями №№ 1,4 була відвантажена замовникам.

Необхідно. Скласти калькуляцію за замовленнями.

Відобразити на рахунках бухгалтерського обліку операції, пов’язані з виготовленням і реалізацією продукції.

**Завдання** ***10.***

ТОВ «Каскад» за результатами діяльності в 201\_ році має такі показники (тис. грн.).

|  |  |
| --- | --- |
| Дохід від реалізації | 150 |
| Змінні витрати на збут | 15 |
| Змінні адміністративні витрати | 12 |
| Постійні витрати на збут | 20 |
| Постійні адміністративні витрати | 5 |
| Постійні загальновиробничі витрати | 10 |
| Змінні загальновиробничі витрати | 5 |
| Прямі витрати на сировину і матеріали | 50 |
| Прямі витрати на оплату праці | 20 |

При цьому змін в залишках запасів не було.

Необхідно. Скласти звіт за методом калькулювання на основі змінних витрат і скласти звіт за методом калькулювання на основі повних витрат.

**Завдання** ***11.***

Обсяг реалізації продукції ТОВ «Каскад» становив 6000 одиниць, ціна реалізації – 12 грн. за одиницю, змінні витрати – 7 грн. на одиницю продукції, постійні витрати – 20000 грн.

Необхідно. Визначте аналітично точку беззбитковості в натуральних та грошових одиницях, використовуючи для цього показник маржинального доходу та коефіцієнт маржинального доходу.

Визначте запас міцності при реалізації 5000 одиниць продукції.

**Завдання** ***12.***

Підприємство виготовляє один вид продукції. Витрати підприємства на виготовлення одиниці продукції складають:

* прямі матеріальні витрати -13 грн;
* прямі витрати на оплату праці – 15 грн.;
* змінні загальновиробничі витрати - 2 грн.;
* постійні загальновиробничі витрати – 10 грн.

Ставку розподілу постійних загальновиробничих витрат визначено з врахуванням планового обсягу виробництва продукції – 1500 000 од. Адміністративні витрати підприємства є постійними і становлять на рік 600 000 грн. Ціна продажу одиниці продукції – 50 грн. До підприємства надійшла пропозиція щодо виконання разового замовлення на виробництво 10 000 од продукції. Відомо, що підприємство не використовує всієї виробничої потужності при виготовленні 1 500 000 од. продукції, тому виконання спеціального одноразового замовлення не вплине на звичайний режим роботи підприємства. Необхідновизначити мінімальну ціну продукції на виконання разового замовлення.

**Завдання** ***13.***

Припустимо, що ви - середній студент, який хоче стати одним із кращих на курсі. Викладач з управлінського обліку пропонує вам виконати еталонне оцінювання робочих звичок кращих студентів вашого курсу.

Необхідно **о**писати процес бенчмаркінгу найкращого студента, який ви будете здійснювати. Виходячи з результатів еталонного оцінювання, яким чином ви будете змінювати свої робочі звички?

**Завдання** ***14.***

Компанія виготовляє електронні чипи, які використовує для виробництва відеомагнітофонів. Щорічно підприємство виготовляє і реалізує 5 000 од. відеомагнітофонів. Калькуляцію собівартості одного чипа наведено в таблиці. Однак постачальник пропонує підприємству ці чипи за ціною 75 грн. за одиницю. **Необхідно** прийняти рішення**,** чи варто приймати компанії пропозицію постачальника – за умови, що сума його постійних витрат не зміниться. Розрахувати, на яку суму зміниться фінансовий результат компанії за рік у разі прийняття неправильного рішення.

*Таблиця*

Калькуляція собівартості виготовлення одного електронного чипа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Статті витрат | Сума, грн |
| 1 | Прямі матеріальні витрати | 25 |
| 2 | Прямі витрати на оплату праці | 30 |
| 3 | Інші прямі виробничі витрати | 10 |
| 4 | Змінні загальновиробничі витрати | 5 |
| 5 | Постійні загальновиробничі витрати | 15 |
| 6 | Разом витрат | 85 |

**Завдання** ***15.***

Підприємство, що займається переробкою м’яса і виготовляє м’ясопродукти, на сучасному етапі приймає м’ясо живою вагою від фізичних осіб, сільськогосподарських підприємств та заготівельників - працівників підприємства (підзвітних осіб). **Необхідно** пояснити, яким чином дане підприємство може знизити витрати та підвищити прибутковість, продовживши ланцюжок створення цінності.

**Завдання** ***16.***

Підприємство виготовляє один вид продукції. Витрати підприємства на виготовлення одиниці продукції складають:

* прямі матеріальні витрати -13 грн;
* прямі витрати на оплату праці – 15 грн.;
* змінні загальновиробничі витрати - 2 грн.;
* постійні загальновиробничі витрати – 10 грн.

Ставку розподілу постійних загальновиробничих витрат визначено з врахуванням планового обсягу виробництва продукції – 1500 000 од. Адміністративні витрати підприємства є постійними і становлять на рік 600 000 грн. Ціна продажу одиниці продукції – 50 грн. До підприємства надійшла пропозиція щодо виконання разового замовлення на виробництво 10 000 од продукції. Відомо, що підприємство не використовує всієї виробничої потужності при виготовленні 1 500 000 од. продукції, тому виконання спеціального одноразового замовлення не вплине на звичайний режим роботи підприємства.

Необхідновизначити мінімальну ціну продукції на виконання разового замовлення.

**ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ**

**4.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1.Сутність та етапи процесу бенчмаркінгу та вплив чинників.

2.Алгоритм концепції бенчмаркінгу.

3.Засади розвитку прийняті Xerox в результаті виміру відносно фірм-неконкурентів.

4.Переваги і недоліки застосування стратегічного бенчмаркінгу.

**4.2.Тестові завдання до теми 4.**

**1.** Бенчмаркінг (еталонне оцінювання) - це:

- Процес вивчення і адаптації найкращих практик підприємств галузі для вдосконалення власних результатів фірми і для впровадження еталону оцінки інших внутрішніх показників виконання;

- Процес вивчення власних результатів фірми для впровадження еталона оцінки інших внутрішніх показників виконання;

- Процес вивчення і адаптації найкращих практик конкурентів для вдосконалення власних результатів фірми і для впровадження еталону оцінки інших внутрішніх показників виконання;

**-** Процес вивчення і адаптації найкращих практик інших організацій для вдосконалення власних результатів фірми.

**2**. Типами інформації, на яких можуть сконцентрувати увагу фірми зацікавлені в еталонному оцінюванні є:

**-** Продуктовий функціональний і стратегічний бенчмаркінг;

- Односторонній (прихований) бенчмаркінг і колективний бенчмаркінг;

- Бенчмаркінг на основі бази даних, непрямий бенчмаркінг або бенчмаркінг за участю третьої сторони і груповий бенчмаркінг;

 - Зовнішня і внутрішня інформація.

**3**. Методами збору інформації для бенчмаркінгу є:

- Продуктовий функціональний і стратегічний бенчмаркінг;

**-** Односторонній (прихований) бенчмаркінг і колективний бенчмаркінг;

- Бенчмаркінг на основі бази даних, непрямий бенчмаркінг або бенчмаркінг за участю третьої сторони і груповий бенчмаркінг;

 - Зовнішня і внутрішня інформація.

**4**. Типами спільного використання і збору інформації в умовах колективної форми бенчмаркінгу є:

 - Продуктовий функціональний і стратегічний бенчмаркінг;

- Односторонній (прихований) бенчмаркінг і колективний бенчмаркінг;

**-** Бенчмаркінг на основі бази даних, непрямий бенчмаркінг або бенчмаркінг за участю третьої сторони і груповий бенчмаркінг;

 - Зовнішня і внутрішня інформація.

**5**. Стратегічне позиціонування передбачає такі способи розвитку стійкої конкурентної переваги:

 - Аналіз ланцюжка створення цінності або калькуляція витрат повного життєвого циклу продукту;

  **-** Лідерство за витратами або диференціація продукції;

 - Цільове калькулювання або кайзер кастинг;

 - Бенчмаркінг або аналіз і управління чинниками, які визначають витрати.

**6.**Продуктовий бенчмаркінг (product benchmarking):

* + Усталена практика уважного вивчення продуктів інших організацій.
	+ Вивчення досвіду і витрат інших організацій на здійснення таких функцій чи процесів, як, наприклад, складальні операції, управління персоналом чи дистрибуція.
	+ Вивчення стратегій і стратегічних рішень іншої організації.
	+ Вивчається, як в іншій організації відбувається вибір певної стратегії.

**7.** Функціональний (процесний) бенчмаркінг (functional (process) benchmarking):

* + Усталена практика уважного вивчення продуктів інших організацій.
	+ Вивчення досвіду і витрат інших організацій на здійснення таких функцій чи процесів, як, наприклад, складальні операції, управління персоналом чи дистрибуція.
	+ Вивчення стратегій і стратегічних рішень іншої організації.
	+ Вивчається, як в іншій організації відбувається вибір певної стратегії.

**8.** Стратегічний бенчмаркінг (strategic benchmarking):

* Усталена практика уважного вивчення продуктів інших організацій.
* Вивчення досвіду і витрат інших організацій на здійснення таких функцій чи процесів, як, наприклад, складальні операції, управління персоналом чи дистрибуція.
* Вивчення стратегій і стратегічних рішень іншої організації.
* Компанії незалежно збирають інформацію про одну чи декілька інших компаній.

**9.**Колективний бенчмаркінг (cooperative benchmarking):

- Добровільний обмін інформацією на основі взаємних домовленостей.

- Вносять плату, а в обмін отри­мують доступ до інформації від оператора бази даних.

- Компанії незалежно збирають інформацію про одну чи декілька інших компаній, що є лідерами в певній галузі.

- Використовує зовнішнього консультанта як посередника між фірмами.

**10.** Бенчмаркінг на основі бази даних (database benchmarking):

- Добровільний обмін інформацією на основі взаємних домовленостей.

- Вносять плату, а в обмін отри­мують доступ до інформації від оператора бази даних.

- Компанії незалежно збирають інформацію про одну чи декілька інших компаній, що є лідерами в певній галузі.

- Використовує зовнішнього консультанта як посередника між фірмами.

**11.** Переваги бенчмаркінгу:

* Використовує зовнішнього консультанта як посередника між фірмами.
* Добровільний обмін інформацією на основі взаємних домовленостей.
* Порівнян­ня своїх виробів з кращими світовими зразками.
* Створює можливості еко­номії часу і коштів для досягнення мети, не повторюючи поми­лок інших підприємств.

**12.** Мета бенчмаркінгу – це:

* Підвищення ефективності діяльності й завоювання переваг у конкурентному суперництві на тривалий час.
* Еко­номії часу і коштів для досягнення мети, не повторюючи поми­лок інших підприємств.
* Необхідність висококласних спеціалістів й даний процес є витратним з погляду фінансів і часу.
* Неможливість упровадження запропонованих новацій (несприйнятливість до нововведень) та опір персоналу змінам.

**13.**Принципи бенчмаркінгу:

* Цілеспрямованості, безперервності збору інформації, необхідності підготовки до бенчмаркінгу, послідовності етапів, унікальності, гнучкості, результативності та ефективності, комплексності, універсальності, поєднання внутрішнього й зовнішнього бенчмаркінгу, сприйнятливості, легальності, постійності, відповідності рівневі науково-технічного прогресу.
* Вивчення і запозичення досвіду зарубіжних компаній, котрі випереджають їх за рівнем технологій, кількістю патентів, можливістю здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.
* Унікальності, гнучкості, результативності та ефективності, комплексності, універсальності, поєднання внутрішнього й зовнішнього бенчмаркінгу, сприйнятливості, легальності, постійності, відповідності рівневі науково-технічного прогресу.
* Дотримання графіку здійснення робіт за проектом та відсутність відхилень від плану, що несповна відображає особливість такого виду.
1. Критерії удосконалень бенчмаркінгу:
* Цілеспрямованості, безперервності збору інформації, необхідності підготовки до бенчмаркінгу, певної послідовності етапів.
* Дотримання графіку здійснення робіт за проектом та відсутність відхилень від плану, що несповна відображає особливість такого виду.
* Вивчення і запозичення досвіду зарубіжних компаній, котрі випереджають їх за рівнем технологій, кількістю патентів, можливістю здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.
* Дотримання рівня запланованих витрат, відповідності рівневі науково-технічного прогресу.

**15.** Критерії первинної фільтрації потенційних постачальників бенчмаркінгової інформації:

* Успішність функціонування на ринку і можливість отримання інформації.

 - Тривалість функціонування на ринку;

 - Темпи зростання підприємства

- Усі відповіді вірні.

**16.**Показники ефективності бенчмаркінгу:

* Показник економічного ефекту (прибуток, рентабельність, продуктивність праці, акціонерна вартість) та показник споживчого ефекту (рівень задоволеності споживачів, прихильність споживачів, якість продукції, частка на ринку).
* Показник соціального ефекту (частка витрат на соц. відповідальність перед працівниками, частка витрат на соц. відповідальність перед суспільством).
* Показник наукового ефекту (бібліометричні показники, показники інтелектуального капіталу).
* Усі відповіді вірні.

**4.3.Теми рефератів до Теми 4. Стратегічний бенчмаркінг:**

1. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України
2. Застосування бенчмаркінгу як управлінської концепції
3. Бенчмаркинг – у прийнятті рішень щодо позиціонування підпри ємства на ринку й вибору стратегії розвитку.
4. Бенчмаркинг – один із способів визначення стратегії.

**4.4**.**Практична робота №2 до теми 4. Стратегічний бенчмаркінг**

**Завдання 1**

Припустимо, що ви - середній студент, який хоче стати одним із кращих на курсі. Викладач з управлінського обліку пропонує вам виконати еталонне оцінювання робочих звичок кращих студентів вашого курсу.

Опишіть процес бенчмаркінгу найкращого студента, який ви будете здійснювати, а також чинники, які ви будете вивчати.

Необхідно оцінити виходячи з результатів еталонного оцінювання, яким чином ви будете змінювати свої робочі звички?

**Завдання 2**

Припустимо, що ви - середній студент, який хоче стати одним із кращих на курсі. Викладач з управлінського обліку пропонує вам виконати еталонне оцінювання робочих звичок кращих студентів вашого курсу.

Необхідно **о**писати процес бенчмаркінгу найкращого студента, який ви будете здійснювати. Виходячи з результатів еталонного оцінювання, яким чином ви будете змінювати свої робочі звички?

**Завдання 3**

Підприємство, що займається переробкою м’яса і виготовляє м’ясопродукти, на сучасному етапі приймає м’ясо живою вагою від фізичних осіб, сільськогосподарських підприємств та заготівельників - працівників підприємства (підзвітних осіб).

Необхідно пояснити, яким чином дане підприємство може знизити витрати та підвищити прибутковість, продовживши ланцюжок створення цінності.

**ТЕМА 5. ІНСТРУМЕНТИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

**5.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1.Взаємозв’язок видів управлінських рішень за рівнями управління та ступеня деталізації операцій у цілях калькулювання за видами діяльності.

2.Порівняння традиційного і поопераційно-орієнтованого обліку витрат.

3.Фактори витрат для однорідних сукупностей накладних витрат

4.Сутність і напрями застосування методів АВС/М аналізу. 5.Бюджетування (АВВ) як інструмент управління витратами.

6.Планування матеріальних потреб (MRP- систем).

7. Інструментарій діагностики витрат підприємства.

**5.2.Тестові завдання до теми 5.**

**1**.Визначити основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.

- Облік і створення інформаційної бази прийняття управлінських рішень.

- Визначення мети та основних завдань, пошук альтернативних варіантів завдань, вибір варіанта вирішення завдань, реалізація прийнятого рішення, контроль і регулювання дій під час реалізації рішення.

- Контроль і регулювання дій під час реалізації прийнятого рішення.

- Усі відповіді вірні.

**2.** Обмеженість традиційних систем калькулювання у порівнянні з системами калькулювання за видами діяльності полягає у тому, що вони:

 - Застосовують єдину загальнозаводську або поцехові ставки розподілу накладних витрат;

 - Занадто трудомісткі у застосуванні;

 - Не задовольняють вимоги міжнародних стандартів обліку;

 - Не задовольняють вимоги регулятивних органів.

**3**.Калькулювання за видами діяльності передбачає, що:

 - Продукція споживає ресурси;

 - Діяльність споживає продукцію;

 - Ресурси споживають діяльність, а діяльність споживає продукцію;

 **-** Продукція споживає діяльність, а діяльність споживає певні ресурси.

**4**.Системи калькулювання витрат за видами діяльності передбачають розподіл між виробами:

 - Лише виробничих накладних витрат;

 - Лише основних виробничих витрат;

 - Лише невиробничих накладних витрат;

 **-** Виробничих і невиробничих накладних витрат.

**5**.Системи калькулювання витрат за видами діяльності використовують для накопичення і перерозподілу витрат:

 - Регістри бухгалтерського обліку;

 - Первинні документи і звіти;

 **-** Види діяльності (операції);

 - Реальні виробничі підрозділи.

**6**. Види діяльності (операції) для цілей калькулювання за видами діяльності це:

 - Визначені статутом види діяльності підприємства;

 - Визначені підприємством операції його операційного циклу;

 - Визначені обліковою політикою види діяльності підприємства;

  **-** Роботи чи процедури, які регулярно чи періодично здійснюються в ході виробничо-комерційної діяльності підприємства для створення і обслуговування об’єктів витрат.

**7.**Однорідна сукупність витрат у калькулюванні за видами діяльності це:

 **-** Сукупність однорідних витрат, пов’язаних з певною діяльністю;

 - Накладні витрати, віднесені на певний об’єкт витрат;

 - Стаття загальновиробничих витрат підприємства;

 - Елемент витрат підприємства.

**8.**Фактори витрат діяльності - це:

 - Види діяльності, що споживають витрати;

 **-** Витрати діяльності, що споживаються об’єктами витрат;

 - Події, які спричиняють зміни у складі і величині витрат певної діяльності;

 - Ставки розподілу витрат за видами діяльності.

**9**. Ставку фактора витрат діяльності визначають:

- Діленням загальної кількості фактора витрат діяльності на витрати діяльності;

 -Діленням витрат діяльності на загальну кількість фактора витрат діяльності;

 - Діленням загальної величини накладних витрат на загальну кількість фактора витрат діяльності;

 - Діленням витрат діяльності на кількісне значення фактора витрат діяльності для конкретного об’єкта витрат.

**10.** Розрізняють такі види факторів витрат діяльності:

- Операційні, часові та інтенсивні;

- Операційні, фінансові та інвестиційні;

- Вартісні, часові та інтенсивні;

- Натуральні, трудові і вартісні.

11. Довідник видів діяльності - це:

**-** Перелік видів діяльності, їх опис і фактори витрат відповідної діяльності;

 - Список видів діяльності, визначений Держкомстатом;

- Перелік видів діяльності, визначений Статутом підприємства;

 - Перелік видів діяльності, визначений обліковою політикою підприємства.

**12**. Ієрархія видів діяльності передбачає їх класифікацію на:

 - Діяльність стратегічну, тактичну і оперативну;

 - Діяльність операційну, інвестиційну і фінансову;

- Діяльність на рівні одиниці продукту, на рівні партії продукту і на рівні продукту;

 - Діяльність вищого управлінського, управлінського і лінійного персо­налу.

**13.** Для прийняття стратегічних рішень у межах ABC системи виділяють види діяльності (операцій):

 - До 20;

 **-** Від 20 до75;

 - від 75 до 300;

 - від 300 і більше.

 **14.** Що з нижченаведеного є назвою операції (виду діяльності):

 - торгівля;

 - виробництво;

 **-** налагодження обладнання;

 - посередництво.

**15**.Діяльність, яка додає цінність, - це:

 - Діяльність, яка передбачає суттєві витрати на її здійснення;

 - Діяльність, яка додає цінності підприємству;

 **-** Діяльність, усунення якої призведе до зниження цінності продукту для клієнта в довгостроковій перспективі;

 - Діяльність, яка надає можливість зниження витрат без зниження потенційних вигод продукту з точки зору клієнта.

**16.**Системи калькулювання за видами діяльності доцільно застосовувати у випадках, якщо на підприємстві:

 **-** велика частка накладних витрат;

 - невелика частка накладних витрат;

 - велика частка основних витрат;

 - масове або серійне виробництво однотипної продукції.

**17.** Вибрати найточніше визначення сутності моделі ціноутворення на основі аналізу витрат

 - Передбачає, що основою формування ціни на продукцію є її собівартість.

 - Визначення витрат на виготовлення одиниці продукції чи послуги (змінні виробничі, постійні виробничі, змінні виробничі та операційні, загальні виробничі тощо).

 - Грунтується на зіставленні витрат і доходів та визначені такої ціни реалізації продукції, яка забезпечить максимальний прибуток.

 - Усі відповіді вірні.

**18**. Вибрати найточніше визначення сутності економічної моделі ціноутворення

 - Грунтується на зіставленні витрат і доходів та визначені такої ціни реалізації продукції, яка забезпечить максимальний прибуток.

 - Визначають на основі обчислення і аналізу сукупних релевантних витрат.

 - Передбачає, що основою формування ціни на продукцію є її собівартість.

 - Усі відповіді вірні.

**19**. Визначіть основні моделі ціноутворення

 - Аналітична, витратна.

 - Аналітична, конкурентна.

 - Економічна, витратна.

 - Усі відповіді вірні.

**20**. Альтернативні управлінські рішення це

- Рішення, пов’язані з вибором альтернативних варіантів дії.

- Рішення пов’язані із розглядом отриманої підприємством пропозиції.

- Рішення про оптимальне використання обмежених ресурсів.

- Усі відповіді вірні.

**21**. В процесі реалізації підприємства приймають рішення щодо:

 - Підвищення прибутковості продукції, надання знижок покупцям; вибір найвигідніших покупців та системи оплати праці.

 - Вибір найвигідніших покупців та видів продукції на основі „АВС-аналізу”, вибору системи оплати праці.

 - Вибір постачальників.

 - Усі відповіді вірні.

**22**. Виберіть найточніше визначення сутності гнучкої цінової політики

 - Зменшення ціни на один вид продукції компенсується збільшенням ціни на інші види продукції.

 - Встановлення мінімальної ціни за якої підприємство може дозволити собі продавати власну продукцію.

 - Вибір системи оплати праці.

 - Усі відповіді вірні.

**23.** Визначіть суть ефективності методу функціонально-вартісного аналізу:

 - Оптимальне співвідношення між витратами та ефектом, який полягає у постійному посиленому контролю та вдосконаленню.

-         Процес оцінки наслідків впровадження тієї чи іншої альтернативи.

-         Підвищення прибутковості продукції.

-         Усі відповіді вірні.

 **24.** Визначіть мету бюджетування

- Здійснення періодичного планування; забезпечення координації; кількісне обґрунтовування планів менеджерами; мотивація працівників.

- Усвідомленості витрат на діяльність підприємства.

- Створення основи для оцінки і контролю виконання вимог законів та контрактів.

- Усі відповіді вірні.

**25.**До об’єктів бюджетування належать:

- Певні види діяльності, певні види продукції, конкретні проекти чи програми, структурні підрозділи підприємства.

- Бюджети, складені для кількох можливих рівнів діяльності.

- Бюджети, у яких конкретні значення показників установлюють на початок планового періоду.

- Усі відповіді вірні.

**26.** Визначіть напрямки бюджетування:

- Підготовка функціональних бюджетів і розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів.

- Розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів (або послуг).

- Плановий рух грошових коштів і фінансовий стан підприємства.

- Усі відповіді вірні.

**5.3.Теми рефератів до Тема 5. Інструменти формалізації та прийняття рішень**

1. Особливості застосування АВС-аналізу у процесі формування товарного асортименту продукції
2. Використання традиційного і поопераційно-орієнтованого обліку витрат на вітчизняних підприємствах.
3. Традиційний і поопераційно-орієнтований облік витрат: зарубіжний досвід.
4. Особливості бюджетування (АВВ) як інструменту управління витратами на підприємствах промисловості.

**5.4. Практична робота №3. Тема 5. Інструменти формалізації та прийняття рішень**

***Завдання 1***

Підприємство виготовило готової продукції 5500 одиниць, з неї: стандартної – 5000; нестандартної – 500, з неї нормативний брак – 200, ненормативний брак – 300. Загальна сума витрат на виробництво становить 99000 грн.

Необхідно: визначити на яку суму необхідно дебетувати рахунок «Готова продукція» ?

 ***Завдання 2***

Дані про діяльність підприємства: 1) виручка – 180000грн; 2) запаси готової продукції на початок – 24000 грн, на кінець – 33000грн; 3) запаси незавершеного виробництва на початок – 20000грн, 4) запаси незавершеного виробництва на кінець – 2000 грн; 5) валовий прибуток – 70500 грн, 6) витрати на продукцію – 100500грн.

Необхідно: на підставі наведених показників визначити собівартість виробленої продукції ?

 ***Завдання 3***

Показники діяльності підприємства «Дністер»:

Виробничі запаси: основні матеріали – на початок періоду 18000грн, на кінець періоду 15000грн, незавершене виробництво – на початок періоду 9000грн, на кінець періоду 6000грн, готова продукція – на початок 27000грн, на кінець 36000грн.

Інші показники: закупка матеріалів – 42000грн, витрати на оплату праці – 30000грн, норма трудовитрат на годину – 1;

ставка розподілу загальновиробничих витрат (на годину праці) – 2.

Необхідно:визначити яку суму складає собівартість випущеної продукції ?

***Завдання 4***

Компанія здійснив у жовтні місяці господарські операції. Витрати на утримання і експлуатацію обладнання (за кожні 1000 машино-год роботи обладнання) склали:

 Витрати на амортизацію обладнання –250грн.;

 Паливно-мастильні матеріали – 200грн.;

 Заробітна плата наладчиків – 100грн.

В цеху кількість обладнання – 50 одиниць.

В вересні відпрацьовано 24 дні в одну зміну, тривалість робочого дня 8 год.

Необхідно: визначити фактор витрат на утримання обладнання; побудувати графік функції витрат.

***Завдання 5***

Аудиторська фірма періодично проводить семінари бухгалтерів (оподаткування, складання звітності). На організацію чергового семінару витрати склали: витрати на друкування та розсилання програми семінару, запрошення, ін. рекламні заходи – 600 грн. Одночасно було укладено договір на оренду приміщення для проведення семінару – 300 грн. (при відмові від оренди приміщення не пізніше ніж за тиждень до дати семінару, фірма сплачує штраф орендодавцю в розмірі 25 % суми договору оренди. Менше ніж за тиждень до початку семінару договір не може бути анульований. Заробітна плата лекторам нараховується у разі проведення семінару в розмірі 400 грн. Учасник семінару сплачує суму 150 грн. (в яку включають : витрати на обіди – 15 грн. на кожного учасника, вартість роздаткового матеріалу – 5 грн.)

Необхідно визначити:

1) яка кількість учасників буде оптимальною, щоб забезпечити беззбитковість його проведення;

2)якщо семінарі прийме участь 30 бухгалтерів, чи фірма отримає прибуток і який?

3)скільки потрібно учасників семінару, щоб фірма одержала прибуток від його проведення 6500 грн.

***Завдання 6***

Підприємство складається з двох виробничих підрозділів В1 і В2 та трьох обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3, які надають послуги один одному. Дані про обсяги накладних витрат підрозділів підприємства та розполіл послуг між ними подано в табл.1. і 2.

*Таблиця 5.1*

Обсяги накладних витрат підрозділів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Сума накладних витрат, тис.грн |
| Виробничий 1 (В1) | 1000 |
| Виробничий 1 (В2) | 1200 |
| Обслуговуючий 1 (Q1) | 300 |
| Обслуговуючий 2 (Q2) | 400 |
| Обслуговуючий 3 (Q3) | 200 |
| Разом накладних витрат | 3100 |

*Таблиця 5.2*

Розподіл послуг обслуговуючих підрозділів, %

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Обслуговуючі підрозділи, % |
| Q1 | Q2 | Q3 |
| В1 | 30 | 50 | 45 |
| В2 | 40 | 40 | 45 |
| Q1 | - | 10 | 10 |
| Q2 | 20 | - | - |
| Q3 | 10 | - | - |
| Разом | 100 | 100 | 100 |

Необхідно розділити накладні витрати обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3 між виробничими підрозділами В1 і В2, використовуючи метод прямого розподілу, послідовного розподілу.

***Завдання 7***

Керівництво ТОВ «Автопарк» аналізує роботу автомобілів за показниками:

* балансова вартість на поч. звітного періоду 6000 грн;
* ліквідаційна вартість за 2-роки використання -2000 грн;
* витрати на технічне обслуговування (2-рази в рік) – 120 грн;
* запасні частини на 1000 км пробігу – 20 грн;
* вартість ліцензії (за рік) – 80 грн;
* страхові платежі (за рік) – 150 грн;
* заміна автошин після 25000 км пробігу (4 шини по 35,60 грн) – 150 грн;
* вартість 1л бензину 3 грн.

Необхідноподілити витрати на постійні та змінніі скласти таблиця витрат за рік при різних обсягах пробігу автомобіля (5000, 10 000,20000, 30000 км) та визначити для кожного рівня:

1. суму загальних витрат (Св), в т.ч. постійних і змінних;
2. витрати на 100 км пробігу, в т.ч. постійних і змінних.

***Завдання 8***

Компанія планує виробити і реалізувати 10 000 од. продукції. Націнка при формуванні ціни становить 22% від повних витрат на виробництво і реалізацію продукції. Витрати на виробництво одиниці продукції складають: основні матеріали -9 грн., основна заробітна плата – 6 грн., змінні загальновиробничі витрати – 4,5 грн., постійні загальновиробничі витрати (в розрахунку на 0 000 од. продукції) – 10,5 грн., змінні адміністративні витрати та витрати на збут – 3 грн., постійні адміністративні витрати та витрати на збут (у розрахунку на 10 000 од. продукції) – 4,5 грн. Необхідно визначити:

* ціну одиниці продукції, використовуючи метод «повні витрати на виробництво і реалізацію продукції плюс націнка»,
* операційний прибуток підприємства при реалізації продукції.

***Завдання 9***

Концерн хлібопродуктів купує у постачальників борошно за ціною 2 грн. за кілограм. Загальна річна потреба заводу у борошні – 12 000 кг. Середнє значення релевантних на збереження на складі 1 кг борошна – 0,2 грн., середні витрати на оформлення і виконання одного замовлення – 50 грн. Необхідновизначити оптимальний за рівнем витрат обсяг закупівлі борошна для концерну.

***Завдання 10***

Підприємство виготовляє один вид продукції. Витрати підприємства на виготовлення одиниці продукції складають: прямі матеріальні витрати -13 грн;

прямі витрати на оплату праці – 15 грн.; змінні загальновиробничі витрати - 2 грн.; постійні загальновиробничі витрати – 10 грн.

Ставку розподілу постійних загальновиробничих витрат визначено з врахуванням планового обсягу виробництва продукції – 1500 000 од. Адміністративні витрати підприємства є постійними і становлять на рік 600 000 грн. Ціна продажу одиниці продукції – 50 грн. До підприємства надійшла пропозиція щодо виконання разового замовлення на виробництво 10 000 од продукції. Відомо, що підприємство не використовує всієї виробничої потужності при виготовленні 1 500 000 од. продукції, тому виконання спеціального одноразового замовлення не вплине на звичайний режим роботи підприємства. Необхідно визначити мінімальну ціну продукції на виконання разового замовлення.

***Завдання 11***

Компанія виготовляє електронні чипи, які використовує для виробництва відеомагнітофонів. Щорічно підприємство виготовляє і реалізує 5 000 од. відеомагнітофонів. Калькуляцію собівартості одного чипа наведено в таблиці. Однак постачальник пропонує підприємству ці чипи за ціною 75 грн. за одиницю. Необхідно прийняти рішення**,** чи варто приймати компанії пропозицію постачальника – за умови, що сума його постійних витрат не зміниться. Розрахувати, на яку суму зміниться фінансовий результат компанії за рік у разі прийняття неправильного рішення.

*Таблиця5.3*

Калькуляція собівартості виготовлення одного електронного чипа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Статті витрат | Сума, грн |
| 1 | Прямі матеріальні витрати | 25 |
| 2 | Прямі витрати на оплату праці | 30 |
| 3 | Інші прямі виробничі витрати | 10 |
| 4 | Змінні загальновиробничі витрати | 5 |
| 5 | Постійні загальновиробничі витрати | 15 |
| 6 | Разом витрат | 85 |

***Завдання 12***

Підприємство складається з двох виробничих підрозділів В1 і В2 та трьох обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3, які надають послуги один одному. Дані про обсяги накладних витрат підрозділів підприємства та розподіл послуг між ними подано в табл.1. і 2.

*Таблиця 5.4*

Обсяги накладних витрат підрозділів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Сума накладних витрат, тис.грн |
| Виробничий 1 (В1) | 1000 |
| Виробничий 1 (В2) | 1200 |
| Обслуговуючий 1 (Q1) | 300 |
| Обслуговуючий 2 (Q2) | 400 |
| Обслуговуючий 3 (Q3) | 200 |
| Разом накладних витрат | 3100 |

*Таблиця 5.5*

Розподіл послуг обслуговуючих підрозділів, %

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Обслуговуючі підрозділи, % |
| Q1 | Q2 | Q3 |
| В1 | 30 | 50 | 45 |
| В2 | 40 | 40 | 45 |
| Q1 | - | 10 | 10 |
| Q2 | 20 | - | - |
| Q3 | 10 | - | - |
| Разом | 100 | 100 | 100 |

Необхідно розділити накладні витрати обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3 між виробничими підрозділами В1 і В2, використовуючи метод послідовного розподілу.

***Завдання 13***

Підприємство складається з двох виробничих підрозділів В1 і В2 та трьох обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3, які надають послуги один одному. Дані про обсяги накладних витрат підрозділів підприємства та розполіл послуг між ними подано в табл.1. і 2.

*Таблиця 5.6*

Обсяги накладних витрат підрозділів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Сума накладних витрат, тис.грн |
| Виробничий 1 (В1) | 1000 |
| Виробничий 1 (В2) | 1200 |
| Обслуговуючий 1 (Q1) | 300 |
| Обслуговуючий 2 (Q2) | 400 |
| Обслуговуючий 3 (Q3) | 200 |
| Разом накладних витрат | 3100 |

*Таблиця 5.7*

Розподіл послуг обслуговуючих підрозділів, %

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Обслуговуючі підрозділи, % |
| Q1 | Q2 | Q3 |
| В1 | 30 | 50 | 45 |
| В2 | 40 | 40 | 45 |
| Q1 | - | 10 | 10 |
| Q2 | 20 | - | - |
| Q3 | 10 | - | - |
| Разом | 100 | 100 | 100 |

Необхідно розділити накладні витрати обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3 між виробничими підрозділами В1 і В2, використовуючи метод прямого розподілу.

***Завдання 14.***

Підприємство складається з двох виробничих підрозділів В1 і В2 та трьох обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3, які надають послуги один одному. Дані про обсяги накладних витрат підрозділів підприємства та розполіл послуг між ними подано в табл.5.8. і 5.9.

*Таблиця 5.8*

Обсяги накладних витрат підрозділів підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Сума накладних витрат, тис.грн |
| Виробничий 1 (В1) | 1000 |
| Виробничий 1 (В2) | 1200 |
| Обслуговуючий 1 (Q1) | 300 |
| Обслуговуючий 2 (Q2) | 400 |
| Обслуговуючий 3 (Q3) | 200 |
| Разом накладних витрат | 3100 |

*Таблиця 5.9*

Розподіл послуг обслуговуючих підрозділів, %

|  |  |
| --- | --- |
| Підрозділ – споживач послуг | Обслуговуючі підрозділи, % |
| Q1 | Q2 | Q3 |
| В1 | 30 | 50 | 45 |
| В2 | 40 | 40 | 45 |
| Q1 | - | 10 | 10 |
| Q2 | 20 | - | - |
| Q3 | 10 | - | - |
| Разом | 100 | 100 | 100 |

Необхідно розділити накладні витрати обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3 між виробничими підрозділами В1 і В2, використовуючи метод послідовного розподілу.

**ТЕМА 6. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

**6.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1. Реінжиніринг бізнес-процесів.
2. Витрати і якість в стратегічному управлінському обліку.
3. Планування від нульового рівня і тотальна оптимізація «знизу вгору».
4. Сутність і етапи застосування теорії обмежень. Впровадження систем «TQC», «JIT».

**6.2.Тестові завдання до теми 6.**

**1.**Реінжиніринг бізнес-процесів – це:

* Дослідження, розробка і проектування бізнес-процесів;
* Перепроектування виконуваних робіт і застосування видів діяльності;
* Організація виробничого процесу, за якої обладнання розміщується для виробництва окремого продукту;
* Підвищення маржинального доходу на 5-10%.

 **2.**Бізнес-процес - це:

* Група взаємозалежних видів діяльності, що спільно створюють цінність для споживача;
* Це роботи або процедури, які регулярно чи періодично здійснюються в процесі виробничо-комерційної діяльності підприємства для ство­рення і обслуговування об’єктів витрат;
* Це діяльність, усунення якої призведе до зниження корисності (цінності) продукту для клієнта в довгостроковій перспективі;
* Це одиниця роботи чи задача, яка містить певну ціль.

**3.**Основними типами розміщення обладнання і організації робочих місць є:

* Паралельне, послідовне, паралельно-послідовне;
* Технологічне, продуктове, функціональне;
* Централізоване і децентралізоване;
* Поопераційне планування, поточне планування, розміщення за прин­ципом виробничих ланок.

**4.**Тривалість виробничого циклу- це:

* Проміжок часу від отримання сировини від постачальника до поставки готової продукції клієнтам;
* Проміжок часу від отримання сировини від постачальника до отримання коштів від покупців за реалізовану їм продукцію;
* Проміжок часу від оплати коштів постачальнику за отримані від нього матеріали до поставки готової продукції клієнтам;
* Проміжок часу від оплати коштів постачальнику за отримані від нього матеріали до отримання коштів від покупців за реалізовану їм продукцію.

**5.**Ефективність виробничого циклу — це:

* Відношення загальної тривалості виробничого циклу до продуктивного (технологічного) часу;
* Відношення продуктивного (технологічного) часу до загальній тривалості виробничого циклу;
* Відношення часу контролю до загальної тривалості виробничого циклу;
* Відношення часу зберігання до загальної тривалості виробничого циклу.

 6.Згідно з теорією обмежень операційний прибуток може бути збільшений завдяки:

* Зростанню маржинального доходу протягом обмеженого періоду часу;
* Зниженню операційних витрат протягом обмеженого періоду часу;
* Управлінню недостатніми ресурсами;
* Обмеженню бюджету накладних витрат.

 **7.**Продуктивний маржинальный дохід - це:

* Різниця між доходом від продажу та змінними витратами;
* Різниця між доходом від продажу та постійними витратами;
* Різниця між доходом від продажу та прибутком;
* Різниця між доходом від продажу та цілком змінними витратами.

 **8.**Облік продуктивності оперує показником:

* Продуктивності праці;
* Продуктивного (технологічного) часу;
* Маржинального доходу на основі пропускної здатності;
* Коефіцієнта маржинального доходу.

 **9**. Коефіцієнт продуктивності це:

 - Виробіток на одного працюючого;

 **-** Відношення маржинального доходу на основі пропускної здатності до одиниці обмежувального чинника;

 - Відношення маржинального доходу до середньорічної кількості пра­цюючих;

 - Відношення продуктивності праці до одиниці обмежувального чин­ника.

 **10**. Тотальне управління якістю передбачає:

* Проектування продуктів і процесів з більш високою якістю;
* Моніторинг процесів контролю якості;
* Надання різних звітів і показників, які мотивуватимуть менеджерів вимірювати і оцінювала свої зусилля з підвищення якості;
* Постійне вдосконалення якості діяльності з метою повного виклю­чення дефектів і задоволення потреб споживачів.

 **11**.Витрати на якість це:

 - Втрати на забезпечення відповідності продукції або послуг встанов­леним стандартам якості;

 - Витрати, що виникають внаслідок невідповідності продукції або послуг встановленим стандартам якості;

 **-** Витрати на відповідність стандартам якості та витрати на невідповідність стандартам якості;

 - Витрати внаслідок внутрішнього і зовнішнього браку.

**12.** Що з визначеного не є ціллю системи «якраз вчасно»:

* Перетворити вихідні матеріали в готову продукцію протягом часу, що дорівнює часу технологічної обробки;
* Усунення видів діяльності, що не додають цінності продукту;
* Організація виробничого процесу, за якої все подібне обладнання чи функції групуються разом;
* Відсутність браку.

**6.3. Теми рефератів до Тема 6. Методи підвищення ефективності та управління якістю:**

1. Підтримка при прийнятті управлінських рішенні.
2. Забезпечення процесу передачі інформації.
3. Визначенні типів вирішенні.
4. Вибір відповідних фінансових показників.
5. Визначення враховуються показників.
6. Порядок визнання інформацію істотною.
7. Формування моделі загального управління якістю на підприємстві.

**6.4.Практична робота №4. Тема 6. Методи підвищення ефективності та управління якістю**

**Завдання 1**

Реінжиніринг - корінний перегляд основних бізнес-процесів, організації і технології з метою переходу на якісно новий рі­вень ефективності, якості та рівня обслуговування спожива­ча. Типова схема реінжинірингу бізнес-процесу має такий вигляд:

1. побудова моделі існуючого процесу «як є» як сукупно­сті взаємопов'язаних робіт і процедур;
2. фіксація числових показників оцінки ефективності виконання робіт і процедур (з подрібненням їх на окремі ка­тегорії витрат);
3. аналіз ефективності через обчислення значень відпові­дних показників;
4. розробка, моделювання, оцінка і порівняльний аналіз варіантів застосування інформаційних технологій та відпові­дних варіантів модернізації бізнес-процесу для зниження ви­трат;
5. вибір остаточного варіанта організації бізнес-процедур і побудова функціональної моделі «як має бути».

 Планується виконання бізнес-процесів:

1.Процес виконує поставлені перед ним завдання, але для нього існують резерви вдосконалення у всіх напрямках – тривалості, рівні складності, розташуванні, ресурсного забезпечення.

2. Позитивний вплив даного процесу на КФУ залежить від ефективності іншого процесу.

3. Процес виконує поставлені вимоги, але резерви для вдосконалення ще існують.

4. Процес має помітний вплив на КФУ.

5. Процес не виконує поставлених перед ним завдань, і для нього існують резерви вдосконалення стосовно: тривалості, рівні складності, розташуванні, ресурсного забезпечення.

6.Від даного процесу залежить рівень позитивного впливу іншого процесу на КФУ.

7. Процес функціонує, але потребує істотної корекції.

8.Процес має істотний вплив на зовнішні фактори успіху.

9. Процес є ключовою ланкою для досягнення зовнішніх цілей.

10. Процес не існує або існує лише частково і не задовольняє жодних вимог.

З метою визначення важливості та керованості процесів і відповідно придатності до реінжинірингу їх **необхідно** ранжувати за двома критеріями:

1) впливу вдоско­налення процесу на досягнення ключових зовнішніх цілей, тобто цілей, орієнтованих на головних зовнішніх зацікавле­них осіб (акціонерів та споживачів),

2)можливості вдоскона­лення самого процесу шляхом впливу на внутрішні змінні підприємства (наприклад, через підвищення рівня автомати­зації та інформатизації, кваліфікації та мотивації персоналу і т.п.) і подати в табл. 6.1.

*Таблиця 6.1.*

Приблизний порядок ранжування бізнес-процесів для вибору об’єктів реінжинірингу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Вплив зміни процесу на критичні фактори успіху компанії(КФУ) | Здатність самого процесу до змін через вплив на внутрішні зміни |
| 0 | Даний процес має мінімальний або нульовий вплив на КФУ | Резервів удосконалення немає (фактично еталонний процес на рівні світових стандартів) |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |

*Завдання 2*

Кожне замовлення на крісла ТзОВ «ВЕЕМ Металавтопром» супроводжується постійними витратами в розмірі 4500 грн., які не залежать від величини замовлення. Одне крісло ТУР-1 обходиться дистриб’юторові в 250 грн., а щорічні витрати на зберігання матеріалів запасів становлять 18% від вартості товару.

 Необхідно: **1)** розрахувати щотижневі витрати на виробництво ТУР-1. 2) величину замовлення; 3) рівень максимального позиційного запасу

**Завдання 3**

Компанія з виробництва електрообладнання намагається підвищити ефективність виробничого циклу (МСЕ) шляхом запровадження виробництва за принципом виробничих ланок. Президент компанії вважає, що зростання показника МСЕ в результаті таких заходів на 13% буде цілком задовільним. Виробничий менеджер підприємства прорахував можливість перегрупуван­ня обладнання і робочих місць з мінімальними витратами (в тому числі на простої), що дозволило б покращити показник МСЕ. Дані щодо МСЕ до і після реорганізації наведені в таблиці 6.2:

*Таблиця 6.2.*

Ефективність виробничого циклу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорія часу | До реорганізації | Після реорганізації |
| Технологічний час, хв. | 33 | 13 |
| Час переміщення, хв. | 42 | 11 |
| Час зберігання, хв. | 65 | 27 |
| Час контролю, хв. | 60 | 25 |

**Завдання 4**

Швейна фабрика «Фасон» здійснює пошиття двох видів верхнього одягу - куртки і пальта. Потужність фабрики становить 15 360 годин на рік. Бюджетні виграти на виробництво наведені у таблиці:

Бюджетні річні операційні витрати включають, грн:

пряма зарплата 600 000;

виробничі непрямі витрати 1 000 000;

витрати на збут 100 000;

адміністративні витрати 120 000;

Усього 1 820 000.

Необхідно:

Базуючись на теорії обмежень обґрунтувати доцільність пріоритетного виробництва того чи іншого виробу, виходячи з розрахунку показників коефіцієнта продуктивності.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виріб | Ціна за оди­ницю, грн. | Матеріальні витрати на одини-цю (цілком змінні витрати), грн | Час на виробни­цтво одиниці, год. |
| Пальто | 450 | 250 | 1 |
| Куртка | 450 | 225 | 2 |

**Завдання 5**

Компанія з виробництва соків упроваджує систему тотального управління якістю на всіх своїх заводах. Її фінансові витрати на управління якістю наведені в таблиці 6.3:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаття витрат | Минулий рік, тис. грн | Звітний рік, тис. грн |
| Зобов'язання за позовами щодо продукції | 2 540 | 4 180 |
| Рекламації клієнтів | 620 | 840 |
| Устаткування для контролю продукції | 69 | 70 |
| Відходи | 3540 | 5760 |
| Повернення продукції споживачами | 900 | 1200 |
| Перевірка обладнання | I860 | 780 |
| Виробничий контроль | 1750 | 2290 |
| Вхідний контроль матеріалів | 810 | 430 |
| Простої в роботі через проблеми, пов'язані з якістю | 840 | 1870 |
| Оплата праці контролерів продукції | 1580 | 4400 |
| Навчання працівників з питань якості | 2 490 | 9 400 |
| Аналіз постачальників | 150 | 430 |

Необхідно:

1. Скласти звіт про витрати на якість, в якому розподілити наведені витрати на групи відповідно до класифікації витрат на якість .
2. Здійснити аналіз абсолютною і відносного відхилень витрат на якість звітного року у порівнянні з попереднім.
3. Визначити питому вагу кожної групи витрат на якість у продажу, враховуючи, що продажі минулого року - 230 600 гри, звітного — 211 000 грн.
4. Зробити висновки стосовно тенденцій та структури витрат на якість.

Завдання 6

Уявіть себе головним бухгалтером промислового підприємства, яке має намір перейти на виробничу систему «якраз вчасно» та вивчає можливості перепланування розміщення обладнання у своїх цехах.

Необхідно оцінити витрати і вигоди, пов’язані зі зміною планування заводу.

Результати аналізу показали, що:

1. Переміщення і повторний монтаж виробничого обладнання варту­ватимуть 110 000 грн.
2. Загальний обсяг продажу збільшиться на 20% до 2 мли грн. завдяки скороченню тривалості виробничого циклу. Середній маржинальний дохід складає 35% від обсягу продажу.
3. Витрати на товарно-матеріальні запаси зменшаться на 20% через очікуване скорочення запасу незавершеного виробництва. В даний час середня річна вартість зберігання запасу незавершеного ви­робництва складає 220 тис. грн. Щорічні витрати на фінансування товарно-матеріальних запасів - 17%.

**ТЕМА 7. ФІНАНСОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**7.1. Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1. Необхідність організації обліку за центрами відповідальності. Етапи вибору показників оцінювання центрів.
2. Методи оцінки інвестиційних проектів.
3. Оцінка відносної ефективності діяльності центрів: показник прибутковості інвестицій (ROI), рентабельність активів (ROA).
4. Концепція стратегічного управління підприємством за показником суми доданої економічної вартості (EVA).
5. Сутність стратегічного управління коштами.

**7.2.Тестові завдання до теми 7.**

**1.**Показник рентабельності інвестованого капіталу визначається:

 **-** Діленням операційного прибутку на суму інвестицій;

 - Діленням інвестицій на суму операційного прибутку;

 - Множенням операційного прибутку на суму інвестицій;

 - Діленням доходу на суму інвестицій.

 **2**.Система Du Pont передбачає представлення показника рентабельності інвестованого капіталу як:

 - Відношення операційного прибутку до доходу;

 **-** Добутку оборотності капіталу і рентабельності продажів;

 - Відношення оборотності капіталу до рентабельності продажів;

 - Відношення рентабельності продажів до оборотності капіталу.

 **3**.Недоліком показника рентабельності інвестованого капіталу є:

 - Зосередженість на абсолютних розмірах прибутку;

 - Вираженість у відносних величинах;

 **-** Використання для оцінки роботи підрозділів може спричиняти відмову менеджерів від інвестицій, які знижують ROI для підрозділу;

 - Оцінювання роботи менеджерів підрозділу на основі ROI завжди сприяє збігу цілей підрозділу і компанії в цілому.

 **4**.Економічна додана вартість - це показник, який є модифікацією показника:

 - Рентабельності інвестованого капіталу;

 - Контрольованого внеску в прибуток;

 - Маржинального доходу;

 **-** Залишкового доходу.

 **5.**Показник економічної доданої вартості EVA ® був розроблений:

 - Купером і Каштаном;

 - Капланом і Нортоном;

 - Штерном Стюартом;

 **-** Консалтинговою фірмою Stern Stewart.

**6.**Показник економічної доданої вартості - це:

 **-** Економічний прибуток мінус вартість капіталу, нарахована на інвестиції;

 - Операційний прибуток мінус вартість капіталу, нарахована на інвестиції;

 - Маржинальний дохід мінус вартість капіталу, нарахована на інвестиції;

 - Чистий прибуток мінус вартість капіталу, нарахована на інвестиції.

**7.**Середньозважена вартість капіталу - це:

 - Вартість залученого капіталу;

 - Вартість власного капіталу;

 **-** Віддача, яку очікує отримати інвестор, вкладаючи гроші в цінні папери певної фірми з відповідним рівнем ризику;

 - Загальна вартість фірми.

**8.**Управління підприємством на основі показника EVA® будується на виявленні чинників, що сприяють його збільшенню, тобто:

- Зростанню прибутку, розміру капіталу та його вартості;

**-** Зростанню прибутку або зменшенню розміру капіталу та його вартості;

 - Зростанню прибутку, розміру капіталу та зменшенню його вартості;

 - Зростанню прибутку і розміру капіталу або зменшенню його вартості.

**9**. Чиста теперішня вартість - це:

**-** Теперішня вартість чистих надходжень грошових коштів мінус початкові інвестиційні витрати на проект капіталовкладень;

- Теперішня вартість чистих надходжень грошових коштів плюс початкові інвестиційні витрати на проект капіталовкладень;

- Теперішня вартість чистих надходжень грошових коштів;

- Теперішня вартість чистих надходжень грошових коштів мінус ліквідаційна вартість інвестицій.

**10**. Перевагами використання показника EVA® на противагу показнику NPV для оцінки ефективності діяльності підприємства чи його підрозділів є:

 - EVA® - аналіз потребує наявності точного графіка платежів;

**-** EVA® - аналіз не потребує наявності точного графіка платежів;

- EVA® - аналіз є більш зручним для оцінки інвестиційних проектів;

- відповіді а) і в).

**7.3.Теми рефератів до Тема 7. Фінансове оцінювання діяльності підприємств:**

1. Організації обліку за центрами відповідальності.

2.Стратегічне управління підприємством за показником суми доданої економічної вартості (EVA).

3.Сутність стратегічного управління коштами на підприємствах.

7.4.Практична робота №5. Тема 7. Фінансове оцінювання діяльності підприємств

***Завдання 1.***

**Необхідно:** розрахувати показник рентабельності інвестованого капіталу для даного підприємства використовуючи модель Du Pont. Враховуючи дані фінансової звітності підприємства: інвестиції в активи - 40 млн.грн.; дохід (виручка) – 90 млн.грн.; прибуток – 5 млн.грн.

*Завдання 2*

Необхідно визначити ефективність інвестиційного проекту на основі показника NPV, якщо обсяг інвестицій у проект становить 108 000 грн, а суми чистих грошових надходжень за роками експлуатації проекту – 1-й рік – 36 000 грн; 2-й рік – 60 000грн; 3-й рік – 48 000 грн. Норма дохідності на інвестований капітал становить 12%.

*Завдання 3*

Необхідно визначити ефективність інвестиційного проекту на основі обчислення терміну окупності. Враховуючи , що обсяг інвестицій у проект становить 216 000 грн, а суми чистих грошових надходжень за роками експлуатації проекту – 1-й рік – 72 000 грн; 2-й рік – 120 000грн; 3-й рік – 96 000 грн.

*Завдання 4*

Необхідно визначити термін окупності інвестиційного проекту. Враховуючи, що обсяг інвестицій у проект становить 250 000 грн, а середньорічна сума чистих грошових надходжень – 25000 грн.

*Завдання 5*

Необхідно визначити ефективність інвестиційного проекту: 1) на основі показника NPV (визначити NPV проекту за норми дохідності 14%),

2) на основі методу внутрішньої норми прибутковості проекту (IRR).

Якщо обсяг інвестицій у проект становить 100 000 грн, а суми чистих грошових надходжень за роками експлуатації проекту:

 1-й рік – 30 000 грн;

 2-й рік – 40 000грн;

3-й рік – 28 000 грн.

Норма дохідності на інвестований капітал становить 8%.

Завдання 6

Підприємство, яке займається перевезеннями пасажирів придбав автобус. Витрати на експлуатацію автобуса і ціну придбання подано в таблиці. Вартість капіталу підприємства складає 10 %.

*Таблиця 7.1.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показники | Одиниці виміру | Значення показника |
| 1 | Тривалість експлуатації автобуса | рік | 4 |
| 2 | Ціна придбання автобуса | грн | 64 000 |
| 3 | Очікувані грошові надходження від експлуатації автобуса за роками | грн |  |
| перший рік | 21 000 |
| другий рік | 25 000 |
| третій рік | 35 200 |
| четвертий рік | 33 800 |

Необхідно: 1) обчислити значення NPV проекту;

2) обчислити значення IRR проекту;

3) визначити термін окупності інвестиційного проекту;

4) обчислити значення коефіцієнта облікової норми прибутковості проекту (IRR).

*Завдання 7*

Необхідно обчислити середньозважену вартість капіталу (WACC), враховуючи що 8% підприємство сплачує за зобов’язаннями, 14 % за акціями, ринкова вартість капіталу підприємства подана в таблиці:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Вартість , млн..грн | Структура, % |
| Залучений капітал | 194 | 30 |
| Власний капітал | 453 | 70 |
| Усього | 647 | 100 |

*Завдання 8*

Необхідно обчислити значення показника EVA і зробити висновки (прийняти рішення) щодо доцільності проекту, врахувавши що середньозважена вартість капіталу складає 6,4%, дохід – 250 тис.грн, інвестований капітал – 30 тис. грн., витрати – 200 тис. грн.

*Завдання 9*

Компанія розглядає два проекта: з виробництва чаю і кави. Обидва про­екти можуть бути реалізовані на наявному на підприємстві обладнанні. При цьому сума інвестицій у проект з виробництва чаю складе 100 тис. грн, а прибуток протягом року планується в сумі 15 тис. грн. Реалізація проекту з виробництва кави потребує додаткових інвестицій в упаковку, отож сума вкладень у цей проект у цілому складе 120 тис. грн. Але і прибуток буде вищим і складе 18 тис. грн. Середньозважена вартість капіталу для компанії складає 12%.

 Необхідно: розрахувати показник EVA для обох проектів.

**ТЕМА 8. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ**

**8.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1. Сутність і складові збалансованої система показників. Особливості застосування.
2. Показники функціонування підприємства за Нортоном І Капланом.
3. Внутрішні бізнес-процеси. Роль збалансованої системи показників (BSC) у розробці стратегії підприємства.
4. Джерела фінансування витрат (IPO).
5. Ефективність впровадження збалансованої системи показників.

**8.2.Тестові завдання до теми 8.**

**1.**Збалансована система показників (Balanced Scorecard) була розроблена:

* Капланом і Купером;
* Нортоном і Капланом;
* Нортоном і Купером;
* Штерном і Стюартом.

**2**.Збалансована система показників (Balanced Scorecard) містить:

* Збалансований набір фінансових показників;
* Збалансований набір нефінансових показників;
* Збалансований набір фінансових і нефінансових показників;
* Збалансований набір абсолютних і відносних фінансових показників.

**3.**Збалансована система показників (Balanced Scorecard) дає можливість менеджерам оцінити бізнес виходячи з чотирьох сфер діяльності підприємства:

* Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування, виведення продукту з ринку і утилізація;
* Постачання; виробництво; реалізація;
* Фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання професійності персоналу;
* Виробництво; торгівля; надання послуг.

**4**.Яка з перспектив (сфер діяльності підприємства) у збалансованій системі показників дозволяє менеджерам дати відповідь на запитання: «Як споживачі ставляться до нас?»:

* Зовнішня фінансова перспектива;
* Перспектива клієнтів;
* Перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

5.Яка з перспектив (сфер діяльності підприємства) у збалансованій системі показників дозволяє менеджерам дати відповідь на запитання: «Як ми виглядаємо в очах акціонерів?»:

* Зовнішня фінансова перспектива;
* Перспектива клієнтів;
* Перспектива внутрішніх бізнсс-процесів;
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

6.Яка з перспектив (сфер діяльності підприємства) у збалансованій системі показників дозволяє менеджерам дати відповідь на запитання: «У чому ми повинні діяти краще за інших?»:

* Зовнішня фінансова перспектива;
* Перспектива клієнтів;
* Перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

7.Яка з перспектив (сфер діяльності підприємства) у збалансованій системі показників дозволяє менеджерам дати відповідь на запитання: «Як можна вдосконалювати діяльність і підвищувати цінність?»:

* Зовнішня фінансова перспектива;
* Перспектива клієнтів;
* Перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

**8.** При побудові збалансованої системи показників за кожною з чотирьох сфер (перспектив) діяльності підприємства визначаються:

* Місія, система цінностей компанії, принципові напрямки розвитку;
* Цілі, показники, цільові значення показників, міроприємства (заходи) для досягнення цілей;
* Фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання професійності персоналу;
* Бюджети, терміни і відповідальні за реалізацію цілей.

9. Які з наведених показників можуть стосуватися фінансової перспективи BSC:

* Економічна додана вартість;
* Ступінь задоволеності споживачів;
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Плинність кадрів.

**10.**Які з наведених показників можуть стосуватися перспективи клієнтів BSC:

* Економічна додана вартість;
* Ступінь задоволеності споживачів;
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Плинність кадрів.

**11.** Які з наведених показників можуть стосуватися перспективи внутрішніх бізнес-процєсів BSC:

* Економічна додана вартість;
* Ступінь задоволеності споживачів;
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Плинність кадрів.

**12.** Які з наведених показників можуть стосуватися перспективи навчання та зростання професійності персоналу BSC:

* Економічна додана вартість;
* Ступінь задоволеності споживачів;
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Плинність кадрів.

**13.**Які з наведених показників можуть стосуватися фінансової перспективи BSC:

* Ступінь задоволеності працівників;
* Якість продукції;
* Утримання клієнтів і їхня лояльність;
* Прибуток на інвестований капітал.

**14**.Які з наведених показників можуть стосуватися перспективи клієнтів BSC:

* Ступінь задоволеності працівників;
* Якість продукції;
* Утримання клієнтів і їхня лояльність;
* Прибуток на інвестований капітал.

**15**.Які з наведених показників можуть стосуватися перспективи внутрішніх бізнес процесів BSC:

* Ступінь задоволеності працівників;
* Якість продукції;
* Утримання клієнтів і їхня лояльність;
* Прибуток на інвестований капітал.

**16**. Які з наведених показників можуть стосуватися перспективи навчання та зростання професійності персоналу BSC:

* Ступінь задоволеності працівників;
* Якість продукції;
* Утримання клієнтів і їхня лояльність;
* Прибуток на інвестований капітал.

17. Яку кількість показників доцільно включити до кожної з перспектив при розробці BSC:

* Від одного до трьох показників;
* Від трьох до п’яти показників;
* Від п’яти до десяти показників;
* Від десяти до двадцяти показників.

**8.3.Теми рефератів до Тема 8. Збалансована система показників в системі стратегічного обліку:**

1. Узагальнююча система оцінки економічної стійкості машинобудівних підприємств за методикою balanced scorecard.
2. Інтегрування збалансованої системи показників та системи бюджетування як управлінської інновації.
3. Формування збалансованої системи показників у контексті сталого розвитку підприємства.
4. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку.
5. Стратегічний управлінський облік і збалансована система показників у циклі антикризового управління інтегрованими корпоративними структурами.
6. Сучасні підходи до формування системи збалансованих показників управління фінансовими ресурсами машинобудівних підприємств
7. Актуальні питання практичного формування і впровадження збалансованої системи показників за допомогою побудови стратегічного контура діяльності підприємства.
8. Інтеграція збалансованої системи показників у систему планування.

**8.4.Практична робота №6.**

**Тема 8. Збалансована система показників в системі стратегічного обліку**

***Завдання 1***

**Необхідно** розробити збалансовану систему показників (BSC) для стратегічного планування особистісного розвитку і оцінки успішності стратегії (на прикладі кваліфікації магістра за спеціальністю «облік і аудит») та оформити її у вигляді таблиці: бачення -; стратегія-.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегічна ціль (1шт) | Показники (як правило до 4 шт.) | Цільове значення | Заходи, які треба здійснити для досягнення стратегічної цілі  |
| Фінансова перспектива |
|  |  |  |  |
| Перспектива навчання і зростання |
|  |  |  |  |
| Перспектива внутрішніх бізнес-процесів |
|  |  |  |  |
| Перспектива клієнтів |
|  |  |  |  |

***Завдання 2***

Спробуйте сформулювати місію і загальну стратегію для аудиторської фірми. Запропонуйте цілі і їх показники за кожною з чотирьох перспектив її діяльності.

***Завдання 3***

Побудуйте збалансовану систему показників для оцінки діяльності менеджера ресторану мережі закладів швидкого харчування. Для оформлення використати зразок таблиці завдання 1.

***Завдання 4***

Побудуйте збалансовану систему показників для оцінки діяльності менеджера окремого готелю мережі готелів. Для оформлення використати зразок таблиці завдання 1.

***Завдання 5***

Побудуйте збалансовану систему показників для оцінки діяльності менеджера перукарні мережі перукарень. Для оформлення використати зразок таблиці завдання 1.

**ТЕМА 9. ПОДАТКОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА**

**9.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми**

1. Передумови застосування і сутність податкової стратегії.
2. Ефективність обліку в управлінні податками.
3. Податкове навантаження в прийнятті стратегічних рішен*ь.*
4. Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку.

**9.2.Тестові завдання до теми 9.**

1. Податкова стратегія на підприємстві це –
* комплексний, [інтеграційний](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_2) процес, організація якого повинна базуватися на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових і юридичних дисциплін;
* процес, організація якого базується на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових дисциплін;
* вирішення завдань конкретного етапу розвитку підприємства шляхом адекватної зміни способів організації фінансових відносин, маневрування фінансовими ресурсами;
* генеруються показники, що дозволяють судити про досяжності і успішності обраних у якості стратегічних орієнтирів нормативів.
1. Податкова тактика це –
* процес, організація якого базується на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових дисциплін;
* вирішення завдань конкретного етапу розвитку підприємства шляхом адекватної зміни способів організації фінансових відносин, маневрування фінансовими ресурсами;
* генерування показників, що дозволяють судити про досяжності і успішності обраних у якості стратегічних орієнтирів нормативів;
1. Податкова тактика організації –
* довгостроковий курс податкової політики, розрахований на тривалу перспективу і передбачає рішення великомасштабних завдань, поставлених соціально-економічною стратегією;
* послідовність дій у рамках податкової стратегії, реалізація яких призводить до запланованого результату;
* процес, організація якого базується на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових дисциплін;
* комплексний, [інтеграційний](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_2) процес, організація якого повинна базуватися на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових і юридичних дисциплін.
1. Заходи досягнення оптимальної податкової стратегії –
* нормативно-договірну оптимізацію (на основі особ­ливостей взаємодії із суміжними галузями права), спеціальні методи оптимізації (замі­на відносин, відстрочка податкового плате­жу, пряме скорочення об'єкта обкладання, метод офшору), застосування податкових пільг;
* спеціальні методи оптимізації (замі­на відносин, відстрочка податкового плате­жу, пряме скорочення об'єкта обкладання, метод офшору), застосування податкових пільг;
* нормативно-договірну оптимізацію (на основі особ­ливостей взаємодії із суміжними галузями права);
* системний підхід, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових дисциплін.
1. Проектна [структура управління](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) податковими потоками –
* поєднання елементів лінійно-функціональної організаційної структури, в рамках якої відбувається на практиці процес бюджетування, та індивідуальний підхід при оптимізації податкового портфеля;
* застосування знань і навичок фахівців різного профілю, починаючи з працівників фінансової, бухгалтерської, економічної, юридичної служб і закінчуючи маркетологами та аудиторами;
* наявності налагодженого, раціонально організованого документообігу, а також чіткого визначення посадових обов'язків [спеціалістів](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82), зайнятих у процесі податкового планування;
* наявності фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних ресурсів,, обсяг і перелік яких стосовно окремих заходів податкової стратегії закріплюються в податковому плані підприємства.
1. Область стратегічних і тактичних податкових рішень включає:
* [вибір](http://ua-referat.com/%D0%92%D0%B8%D0%B1%D1%96%D1%80) напрямку розвитку організації і досягнення [конкурентної](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F) [переваги](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%BB), партнерів та [організаційних](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) форм партнерства;
* вирішення інших стратегічних завдань, необхідних для здійснення місії організації та її цілей;
* набуття стратегічного [характер](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80)у [ресурс](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8)ів, їх [логістика](http://ua-referat.com/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0), [функції](http://ua-referat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97) структурних ланок, бізнес-процеси і розмір виплачуваних податків;
* наявність або відсутність [того](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%BE%D0%B3%D0%BE) чи іншого податку, розмір ставки, відрахувань і звільнень, ті чи інші положення податкового обліку.
1. Систематизація умов податкової стратегії в законодавстві –
* Умови добровільної відмови або вибору спеціального податкового режиму;
* Умови щодо вибору об'єкта оподаткування та способу формування податкової бази по окремих видах податків;
* Умови щодо вибору моменту визначення податкової бази;
* Умови за вибором звільнення від обов'язків платника по окремих видах податків.
1. [Процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) розробки і реалізації податкової стратегії і тактики проводиться –
* з моменту початку виробничої діяльності і до моменту її призупинення (або припинення);
* [процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) безперервний, у силу безперервності зміни фінансово-господарського становища підприємства;
* приймаються оперативні рішення по окремих господарських [операціях](http://ua-referat.com/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F);
* відкриваються проекти, що вимагають нових фінансово-господарських та податкових рішень.
1. Елементи податкової стратегії фіксуються-
* обліковою політикою в області оподаткування на один [календарний](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80) рік;
* різною періодичністю фіксації окремих фінансово-господарських та податкових рішень;
* в момент установи власниками конкретного господарюючого суб'єкта;
* наявністю або відсутністю [того](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%BE%D0%B3%D0%BE) чи іншого податку, розмір ставки, відрахувань і звільнень.
1. Особливості використання податкової стратегії –
* рівень наданої податкової стратегії може коливатися у країн з приблизно однаковим рівнем економічного розвитку;
* властива як для загального призначення податків, таким як ПДВ, так і [мати](http://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B8) абсолютно специфічні для даної країни форми, варіантність в оподаткуванні, що пов'язано з особливими видами діяльності господарюючого суб'єкта;
* граничне кількісне значення при визначенні звільнення від ПДВ залежно від обсягу діяльності за рік та подання пільги за зниженою ставкою податку на [прибуток](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA);
* зв'язок з інвестиційними умовами вкладення коштів в активи компанії, розширення виробництва, прийом нових працівників тощо та спеціальні умови для сільгоспвиробників, які існують досить обмежено.
1. Вимоги до суб'єкта господарювання для ефективної реалізації податкової стратегії -
* достатній рівень реалізації умов податкової варіантності у законодавстві;
* структурування умов податкової стратегії в законодавстві, оперативне інформування господарюючих суб'єктів про заплановані зміни в даних умовах;
* вибір у податковому законодавстві елементів, що формують його індивідуальну [податкове навантаження](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F);
* використання окремих елементів податкового законодавства, визначення меж юридичних норм, видів та елементів податків, що поширюються на діяльність даного підприємства.
1. В основу системи підтримки прийн­яття рішень (СППР) щодо політики оподаткування підприємств покладено принцип --
* web-програмування;
* двостороннього вирішення проблеми;
* комп’ютерні системи, що включають комплекс програмних засобів, бази даних;
* системного підходу.
1. Сутність ефективної податкової політики на під­приємстві:
* визначення напрямів господарської діяльності підприємства, що дають змогу мінімізувати податкові платежі за рахунок різних ставок і об'єктів оподаткування;
* виявлення можливостей зменшення бази оподатковування підприємства за ра­хунок прямих податкових пільг;
* облік непрямих податкових пільг у формуванні податкової політики підприємс­тва та планування суми податкових платежів у майбутньому періоді, виходячи із суми чи­стого прибутку;
* оцінювання ефективності розробленої податкової політики підприємства.
1. Фактори адаптації підприємств до змін податкового середовища:
* державні нормативи;
* запровадження нових видів податків (зборів), податкових канікул для окремих суб'єктів господарської діяльності;
* ринкові механізми перерозподілу податкового навантаження;
* кваліфікована внутрішня організація процесу регулювання оподаткування, впровадження оптимізаційних моделей і методів управління податками.
1. Шляхи оптимізації податкових витрат підприємства:
* зменшення (скорочення) суми податкових платежів;
* запобігання видатків на сплату фінансових санкцій, пені пов'язаних з порушенням правил ведення податкового обліку;
* одержання додаткового прибутку завдяки збільшенню оборотності капіталу за рахунок недопущення сум податкових переплат, своєчасного одержання бюджетного відшкодування сум податку на додану вартість;
* економії витрат на організацію і ведення податкового обліку.

**16.** Етапи формування податкової стратегії:

* визначення загального періоду формування податкової стратегії;
* дослідження факторів зовнішнього податкового середовища і податкової політики держави;
* формування стратегічних цілей діяльності в області податкового планування;
* підвищення рівня добробуту власників підприємства і максимізація рентабельності виробництва за рахунок зменшення податкових витрат.

**9.3 Теми рефератів до Теми 9. Податкова стратегія підприємства:**

1.Застосування і сутність податкової стратегії.

2.Стратегічний облік в управлінні податками.

3.Управління податковими витратами підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

4.Управління ризиками в оподаткуванні.

5.Податкове навантаження в прийнятті стратегічних рішень.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДЛЯ ВИКОНАННЯ**

**САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

СРС(самостійна робота студента) – форма організації навчального процесу, при якій завдання, передбачені робочою навчальною програмою, виконуються студентом самостійно з методичним супроводженням викладача, або без його безпосередньої участі.

Поглиблене засвоєння навчальної програми в повному обсязі та послідовне формування у студентів самостійності як риси характеру, що відіграє важливу роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації, здатного до креативного мислення, вільного орієнтування в інформаційному просторі та прийняття важливих самостійних рішень у нестандартних професійних ситуаціях, що особливо важливо для майбутнього конкурентного фахівця, бухгалтера – аналітика є *метою* самостійної роботи студента.

*Завдання до СРС:*

* Навчити студентів планувати власну стратегію навчання;
* Раціонально організовувати свій час;
* Працювати з комп’ютером;
* Опрацювати джерела інформації;
* Формування навичок науково-дослідної роботи.

*Види самостійної роботи:*

* самостійна робота, що забезпечує підготовку до поточних аудиторних занять;
* науково-дослідна робота;
* пошуково-аналітична робота;

*Форми самостійної роботи студентів:*

* опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
* підготовка до практичних та лекційних занять;
* вивчення окремих тем або питань, що передбачені робочою програмою для самостійного опрацювання;
* підготовка до модульних контрольних робіт та інших форм поточного контролю;
* систематизація вивченого матеріалу дисципліни перед заліком, екзаменом.

*Правила виконання та вимоги щодо оформлення:*

– у окремому зошиті акуратно і розбірливо виконувати завдання у визначеній послідовності;

– наводити короткий зміст (план) кожного теоретичного завдання;

*Основні критерії для оцінки результатів самостійної роботи студентів:*

– своєчасність виконання самостійних завдань;

– повнота та правильність.

**самостійна робота №1**

**Тема 1. Характеристика стратегічного управлінського обліку**

1.Підходи вчених до висвітлення сутності стратегічного управлінського обліку.

2.Концепція стратегічного управлінського обліку в теорії і практиці.

**самостійна робота №2**

 **Тема 2. Організація стратегічного управлінського обліку**

1.Обліково-аналітичні аспекти організації стратегічного управлінського обліку.

2. Концепція сталого розвитку і діапазон інформаційних потреб.

3. Вимоги до звітності підприємств і рівні застосування обліку в умовах реалізації сталого розвитку.

**самостійна робота №3**

**Тема 3. Управління витратами та цінністю підприємства**

1.Загальні принципи та підходи до управління інтегрованим ланцюгом поставок.

2.Сутність аналізу цінності та функціонального аналізу.

**самостійна робота №4**

**Тема 4. Стратегічний бенчмаркінг**

1.Алгоритм концепції бенчмаркінгу.

2.Переваги і недоліки застосування стратегічного бенчмаркінгу.

**самостійна робота №5**

**Тема 5. Інструменти формалізації та прийняття рішень**

1.Бюджетування (АВВ) як інструмент управління витратами.

2.Планування матеріальних потреб (MRP- систем).

3.Інструментарій діагностики витрат підприємства.

**самостійна робота №6**

**Тема 6. Методи підвищення ефективності та управління якістю**

1.Витрати і якість в стратегічному управлінському обліку.

 2.Планування від нульового рівня і тотальна оптимізація «знизу вгору».

**самостійна робота №7**

**Тема 7. Фінансове оцінювання діяльності підприємств**

1.Необхідність організації обліку за центрами відповідальності.

 2.Етапи вибору показників оцінювання центрів.

**самостійна робота №8**

**Тема 8. Збалансована система показників в системі стратегічного обліку**

1.Роль збалансованої системи показників (BSC) у розробці стратегії підприємства.

2.Ефективність впровадження збалансованої системи показників.

**самостійна робота №9**

**Тема 9. Податкова стратегія підприємства**

1.Передумови застосування і сутність податкової стратегії. Ефективність обліку в управлінні податками.

2. Податкове навантаження в прийнятті стратегічних рішень.

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

*«Індивідуальна наукова робота* (ІНР)*, є однією з форм самостійної роботи студента, передбачає створення умов для якнайповнішої реалізації творчих можливостей студентів і має на меті поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти одержують в процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці».*

До індивідуальної наукової роботи відносяться: виконання розрахункових, розрахунково-графічних робіт, оформлення звітів, аналіз практичних ситуацій, підготовка реферативних матеріалів з публікацій за тими чи іншими проблемами, власних досліджень їх підготовка та публічний захист згідно тематичного плану навчальної дисципліни.

*Метою* виконання ІНР з навчальної дисципліни є: формування у студентів наукового світогляду; сприяння їх особистісному та професійному становленню; розвиток творчого мислення та індивідуальних здібностей; формування навичок самостійної науково-дослідної роботи.

Індивідуальна наукова робота із навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» передбачає виконання теоретичної (схем і рисунків) та практичної частини (завдань/ситуацій щодо кожного варіанту завдання) роботи у встановлені викладачем терміни та подається на перевірку викладачеві в розрізі тематичного плану навчальної дисципліни. Виконується на листках формату А4 згідно відповідних завдань (варіантів). За результатами дослідження студент **денної** форми навчання оформляє слайди і готує презентацію теми завдання (варіанта). Електронний носій із записом роботи подається викладачу разом із паперовим. Слайди оформляються у програмі Power Point, їх кількість повинна бути достатньою для розкриття теми.

 ІНР виконується студентом індивідуально за варіантом, який визначається за порядковим номером студента у списку академічної групи. *Умови виконання:* при викладенні теоретичного питання необхідно використовувати літературні джерела, крім підручників та навчальних посібників. Мінімальна кількість сторінок на яких викладено теоретичне питання, не менше десяти.

 **СТРУКТУРА ІНР :**

1. Титульний аркуш (із зазначенням варіанта);
2. Зміст роботи;
3. Основна частина (теоретична частина, виробничі ситуації, розрахунки до них, висновки).
4. Висновки.
5. Список використаних джерел.

**ЗАВДАННЯ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАУКОВОЇ РОБОТИ**

Теоретичні питання

1. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємствах
2. Стратегічний управлінський облік в системі управління підприємством.
3. Ранжування ключових чинників успіху конкурентної позиції підприємства.
4. Концепція сталого розвитку компанії і діапазон інформаційних потреб.
5. Вимоги до звітності підприємств і рівні застосування обліку в умовах реалізації сталого розвитку.
6. Порівняння процесу традиційного калькулювання та калькулювання цільової собівартості.
7. Сутність і напрями застосування методів АВС/М аналізу.
8. Бюджетування (АВВ) як інструмент управління витратами.
9. Передумови застосування і сутність податкової стратегії.
10. Ефективність обліку в управлінні податками.
11. Податкове навантаження в прийнятті стратегічних рішень.
12. Джерела фінансування витрат.
13. Цілі зворотного інжинірингу (пошарового аналізу).
14. Ефективність застосування, переваги та недоліки методу кайзен костинг.
15. Алгоритм концепції бенчмаркінгу.
16. Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку.
17. Стратегічне управління витратами на підприємствах і їх значення в прийнятті управлінських рішень.
18. Стратегічне управління витратами: концептуальні засади та використання в системі підприємства.
19. Концепція класифікації витрат в стратегічному управлінському обліку.
20. Конкурентна розвідка і маркетингові дослідженням в управлінському обліку.
21. Формування системи стратегічного управлінського обліку в управлінні вартістю підприємства.
22. Бенчмаркінг як ефективна технологія створення конкурентних переваг підприємств України
23. Бенчмаркінгу - управлінська концепція стратегічного розвитку.
24. Бенчмаркинг – у прийнятті рішень щодо позиціонування підприємства на ринку й вибору стратегії розвитку.
25. Поопераційно-орієнтованого обліку витрат: вітчизняних досвід.
26. Традиційний і поопераційно-орієнтований облік витрат: зарубіжний досвід.
27. Бюджетування (АВВ) як інструменту управління витратами на підприємствах промисловості.

**Список рекомендованої літератури**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ./ Под.ред Ю.И.Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан Роберт С., Янг, Марк С. Управленческий учет: - 3-е издание: Пер. с анг. – М.: Изд.дом «Вильямс», 2005.
3. Атанас П.Й. Управлінський облік: навч.посіб. / П.Й. Атанас. – Дніпропетровськ: Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
4. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб’єктів господарювання : навч.посіб. / М.Д. Білик; Держ. Вищ.навч.закл. «Київ нац. Екон.ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с.
5. Болдуєв М.В. та ін. Організація стратегічного обліку витрат діяльності промислового підприємства: монографія / М.В. Болдуєв та ін. – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2010. – 162 с.
6. Вахрушина М.А. Стратегічний управлінський облік : повний курс МВА / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М. : Рид Групп, 2011.– 192 с.
7. Вахрушина М.А. Управлінський аналіз: питання теорії, практика ведення: [монографія] / M. А. Вахрушина, Л.Б. Самаріна . – М. : ИНФРА – М., 2011. \_ 144 с.
8. Вайс А. Краткое руководство по конкурентной разведке: как собирать и использовать информацию о конкурентах [Электронный ресурс]. – Пер. с англ. Е.Л. Ющука. – Режим доступа: <http://ci-razvedka.narod.ru>
9. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учёт. 12-е изд. / Пер.с англ. под ред. М.А. Карлика; Учебник. – СПб: Питер, 2010. – 592с.
10. Гнилицька Л.В. Концептуальні засади підготовки інформації для прийняття управлінських рішень з метою за­безпечення економічної безпеки підприємства / Гнилицька Л.В. // Зовнішня торгівля. Економічна безпека. - Вип. 5. – К., 2013. – С. 3-8.
11. Данилюк М.О. Управління витратами на промислових підприємствах: наук.-практ.посіб./ М.О. Данилюк, В.Р. Лешій. – Івано-Франківськ: ПП Супрун, 2006. – 172с.
12. Дерій В.А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю : монографія / В.А. Дерій. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. – 272 с.
13. Друри К. Управленческий и производственный учет /Management and Cost Accounting: учеб. для студентов вузов, обуч. по спец. (080109) "Бух. учет, анализ и аудит" : пер. с англ./ К. Друри. - 6-е изд.. - Москва: ЮНИТИ, 2010. - 1423 с.
14. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
15. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, У.І.Когут – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
16. Кім Л.І. Стратегічний управлінський облік: [монографія] / Л.І. Кім. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 202 с.
17. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: Учебник / В. Э. Керимов. - 8-е изд., изм. и доп. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. - 484 с./ <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=430347/>
18. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко.– Харків: ВД "Інжек", 2007. – 192 с.
19. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Р.Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320с.
20. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства:Наукове видання / А.А. Пилипенко. – X.: ВИД. ХНЕУ, 2007. – 276 с.
21. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б.Райан [Пер. с англ.] – М.: Аудит -Юнити, 1998. – 615 с.
22. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження : Монографія. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.
23. Браун М. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М. Браун [Пер. с англ.] – М.:Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
24. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ИД "Вильямс", 2006. – 384 с.
25. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результати /Р.Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
26. Назарова В.Л. Стратегический управленческий учет и бюджетирование // Россия и Европа : связь культуры и экономики : материалы VIII междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Н.В. Уварина. – Прага, 2014. – С. 283-285.
27. Попович В. І. Теоретичні основи організації стратегічного обліку на підприємствах // В. І. Попович - Вісник Національного університету водного господарства та природокористування - Випуск 1(61) – 2013 -. Серія «Економіка» - С. 187-192.
28. Пушкар М.С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти): Монографія. – Тернопіль, 1999. – 424 с.
29. Сатмурзаев А.А.Концепция стратегического учета в нових экономических структурах: теоретический аспект / А.А.Сатмурзаев// Економіка та держава.– 2010.– №12. – С. 195–198.
30. Фатенок-ТкачукА. О., ЗамойськаК. П. Стратегічний облік у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / А.О. Фатенок-Ткачук, К. П. Замойська.Режим доступу:http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12721/1/45\_236-45\_Vis721menegment.pdf
31. Семанюк В.З. Формування підсистеми стратегічного обліку в умовах ринкових відносин / В.З. Семанюк // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – Вип. 11 (114) / наук. ред. І.Г. Манцуров.К., 2010. – С.59–64.
32. Мошковська О.А. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку / О.А. Мошковська // Актуальні проблеми економіки - №12(138) - 2012 – С. 152-159.
33. Панков В.В., Несветайлов В.Ф.Базовые принципы и допущения стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерський учет .– 2012.– №7. С. 2–7.
34. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства : формування та оцінювання : [монографія] / Л.Ю. Шевців, І. Петецький. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 244 с.
35. Шевчук В. Стратегічний управлінський облік: навч.пос. [для студ.вищих навч. закл.] / В. Шевчук; за ред.. О.М. Ковалюка. – К: Алерта, 2009. – 176 с.
36. Шевців Л.Ю. Маржинальний дохід як об’єкт маркетингового і логістичного аналізу в системі цінностей підприємства / Л.Ю. Шевців. - Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2010. – Вип.1(31). – С.176 – 180.
37. Шевців Л.Ю. Управлінський облік як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу / Л.Ю. Шевців, С.В. Приймак // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2014. – вип. 24.2. – С.316 – 323.
38. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами / Пер. с англ. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
39. Уорд К. Стратегический управленческий учет: Пер. с англ. – М.:ЗАО «Олимп – Бизнес», 2002. – 448 с.
40. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2015. — 269 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com>.
41. Юрьева Л.В. Стратегический управленческий учт : Учебник. – М.: Инфра - М, 2013. – 336 с.
42. Юрьева Л.В.Стратегический управленческий учет для бизнеса [Электронный ресурс]: учебник / Л.В. Юрьева, Н.Н.Илышева, А.В.Караваева, Быстрова А.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=342102/>
43. http:// www. library. univ.kiev.ua/ukr/res/resour.php3 – Бібліотеки в Україні.
44. http://www.nbuv.gov.ua/–Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського.
45. http://www.nbuv.gov.ua/portal/libukr.html – Бібліотеки та науково-інформаційні центри України.
46. http:// www. library. lviv.ua / – Львівська національна наукова бібліотека України ім. В. Стефаника.
47. http://uk.wikipedia.org – вільна енциклопедія.
48. www.minfin.gov.ua – сайт Міністерства фінансів України.
49. www.osvita/org.ua – сайт Міністерства освіти і науки України.
50. http://web/worldbank/org– сайт Світового банку.
51. www.consult. ru .
52. http://e.lanbook.com .
53. http://www.knigafund.ru

#

# ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**

# Приклади місій підприємств і організацій

**Otis Elevator**

Наша місія - забезпечувати замовників надійнішими, ніж у наших конкурентів, засобами переміщення людей і предметів вгору, вниз, убік і на короткі відстані.

**McCormick and Company**

Першочерговим завданням McCormick and Company є розширення наших позицій світового лідера у виробництві спецій і приправ.

**The Saturn Division of General Motors**

Поставляти на ринок автомобілі, розроблені і зроблені компаніями в США, які є світовим лідером в якості, витратах і мірі задоволення клієнтів. Досягається це шляхом інтеграції людей і технологій, комерційних систем, а також за рахунок передачі знань, технологій і досвіду у рамках General Motors.

**Eastman Kodak**

Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні

**Long John Silver's**

Стати кращою мережею американських ресторанів швидкого обслуговування. Кожному з наших клієнтів ми подамо дуже смачні і здорові страви за розумними цінами. У нас ви спробуєте і рибу, і дари моря, і курча. Вас обслужать швидко і з посмішкою.

**Compaq Computer**

Стати провідним постачальником персональних комп'ютерів і серверів до них на усіх сегментах ринку.

**Public Service Company of New Mexico**

Наша місія - працювати на благо людям. Ми робимо нашим замовникам послуги в області електроенергії і інформації по енергетиці з метою найкращого задоволення їх потреб.

#

# Додаток В

# Групування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

|  |
| --- |
| **ГРУПУВАННЯ ТА ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА** |
| 1 | 2 |
| 1. Виробництво
 | * Якість продукції.
* Рівень витрат.
* Рівень технологій, що використовуються, та стан засобів праці.
* Екологічність виробництва.
* Інші.
 |
| 1. Маркетинг
 | * Характеристика продукту (новизна, етап життєвого циклу, глибина та ширина асортименту, ін.).
* Збут (характер каналів розподілу, рентабельність продажу).
* Диверсифікація ринків збуту.
* Інші.
 |
| 1. Управління підприємством
 | * Компетентність та досвід менеджменту.
* Інформаційне забезпечення процесу управління.
* Регламентація діяльності підприємства.
* Інші.
 |
| 1. Фінанси
 | * Наявність фінансової політики та її зміст.
* Фінансове планування.
* Фінансова стабільність підприємства.
* Рентабельність діяльності.
* Інші.
 |
| 1. Персонал
 | * Освіта.
* Умови праці.
* Рівень оплати праці.
* Плинність кадрів.
* Політика підвищення кваліфікації персоналу.
* Інші.
 |
| 1. Постачання
 | * Організація роботи с постачальниками.
* Витрати на збереження товарних цінностей.
* Ступень залежності від постачальників.
* Інші.
 |
| 1. Характер взаємодії з споживачами
 | * Тривалість обробки замовлень.
* Наявність післяпродажного сервісу.
* Система знижок.
* Форми розрахунків.
* Інші.
 |
| 1. Можливості підприємства, інфраструктура
 | * Наявність власної сировинної бази.
* Місце розташування підприємства.
* Наявність складського господарства та інші.
 |

Продовження додатка В.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 1. Інновації
 | * Наявність та результативність роботи науково-дослідних підрозділів.
* Придбання або створення ноу-хау, патентів та ін.
* Інші.
 |
| **ГРУПУВАННЯ ТА ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА** |
| Політико-правові та регулюючі фактори | * Можливість лобіювання власних інтересів та блокування інтересів конкурентів.
* Рівень політичної стабільності.
* Необхідність отримання ліцензій.
* Квотування.
* Податкові пільги.
* Державна підтримка окремих бізнесів.
* Екологічні обмеження.
* Інші.
 |
| Економічні та ринкові фактори | * Темпи зростання економіки.
* Співвідношення попиту та пропозиції.
* Сталість курсів валют.
* Розвиток кредитної системи.
* Інші.
 |
| Конкуренція | * Кількість конкурентів на ринку, їх агресивність.
* Ступінь монополізму.
* Вірогідність появи нових конкурентів.
* Тиск з боку товарів-замінників.
* Тиск з боку постачальників, споживачів та посередників.
* Інші.
 |
| Науково-технічні фактори | * Вірогідність появи нової техніки та технологій, що дозволяють підвищити якість продукції або знизити витрати на її виробництво.
* Ступінь доступності нових технологій.
* Інші.
 |