****

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

Л. Ю. Шевців

УПРАВЛІНСЬКИЙ

ОБЛІК

**Навчальний посібник**

**Львів**

**Растр-7**

**2022**

**УДК 657.1: 658.15 (075.8)**

**Ш 37**

**Рецензенти:**

**Яремко І. Й.,** доктор економічних наук, професор, завідувач

кафедри обліку та аналізу Національного

університету «Львівська політехніка»

**Крупка Я. Д.** доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри обліку і оподаткування

Західноукраїнський національний університет

**Кафка С. М.,** доктор економічних наук, професор,

в.о. завідувача кафедри обліку та оподаткування

Івано-Франківського національного

технічного університету нафти і газу

***Рекомендовано Вченою радою ЛНУ ім. Івана Франка.  
Протокол № 29/5 від 25 травня 2022 року.***

**Шевців Л.Ю.**

**Управлінський облік**: навч. посіб./ Л. Ю. Шевців. –   
Львів : Растр-7, 2022. – 642 с.

**ISBN 978-617-8134-11-2**

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти ступеня «Бакалавр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Висвітлено теоретичні та практичні аспекти дисципліни «Управлінський облік», які включають 11 розділів, що містять стислий виклад основних питань розділу, глосарій до розділів, ключові терміни та поняття, ситуаційні приклади, контрольні питання і тестові завдання, висновки для засвоєння студентами основних положень дисципліни. Розроблено з урахуванням вимог до професійних компетенцій з управлінського обліку і орієнтований на удосконалення вмінь студентів. Для студентів та викладачів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, аспірантів, практиків-управлінців, є джерелом інформації при написанні курсових та дипломних робіт, магістерських та інших видів робіт з проблематики управлінського обліку і звітності.

© Шевців Л.Ю., 2022

**ISBN 978-617-8134-11-2** © Видавництво «Растр-7», 2022

**З М І С Т**

**ПЕРЕДМОВА 8**

**РОЗДІЛ 1.** УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК  
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 12

Глосарій розділу 1 14

1.1. Управлінський облік в інформаційній системі підприємства 18

1.2. Місце управлінського обліку  
в системі управління підприємством 34

1.2.1. Глобальні принципи управлінського обліку 34

1.2.2. Процес формування управлінського рішення 35

1.2.3. Сутність бізнес-процесів, їх класифікація 45

1.3. Теоретико-методичні засади управлінського обліку 49

1.3.1. Зародження і розвиток управлінського обліку 49

1.3.2. Концепції управлінського обліку 54

1.3.3. Сутність та інструменти управлінського обліку 59

1.4. Порівняльна характеристика управлінського  
та фінансового обліку, управлінського обліку і контролінгу.  
Управлінський контроль і управлінський аналіз 73

Виснοвки дο розділу 1 80

Контрольні запитання до розділу 1 82

Тестові завдання до розділу 1 83

**РОЗДІЛ 2. ОБЛІК ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 86**

Глосарій розділу 2 88

2.1. Центри відповідальності, їх види, класифікація 92

2.2. Формування центрів відповідальності  
та об'єктивна необхідність децентралізації управління 100

2.3. Управлінський облік за сегментами 104

2.4. Організація обліку і оцінювання діяльності  
за центрами відповідальності 106

Виснοвки дο розділу 2 122

Контрольні запитання до розділу 2 123

Тестові завдання до розділу 2 123

**РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ, БЮДЖЕТУВАННЯ  
ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ 127**

Глосарій розділу 3 129

3.1. Сутність планування, бюджетування.  
Бюджети, їх класифікація 136

3.2. Організація бюджетування на підприємствах 146

3.3. Методика розроблення бюджетів 151

3.4. Контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень  
(гнучкий та статичний бюджет) 162

Виснοвки дο розділу 3 169

Контрольні запитання до розділу 3 170

Тестові завдання до розділу 3 171

**РΟЗДІЛ 4.** **КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ  
В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА МЕТОДИ  
ДОСЛІДЖЕННЯ ЇХ ПОВЕДІНКИ 175**

Глосарій розділу 4 177

4.1. Витрати в інформаційній системі підприємства (організації) 182

4.2. Класифікація витрат в управлінському обліку 193

4.2.1. Сутність класифікації витрат  
та розробка класифікатора витрат 193

4.2.2. Класифікація витрат для прийняття  
управлінських рішень 196

4.2.3. Класифікація витрат за центрами відповідальності 210

4.3. Розрахунок поведінки витрат залежно від зміни обсягу  
виробництва. Функція витрат та методи її визначення 213

4.4. Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди 228

4.5. Сучасні аспекти управління (контролю) за витратами 230

Виснοвки дο розділу 4 250

Контрольні запитання до розділу 4 252

Тестові завдання до розділу 4 253

**РОЗДІЛ 5.** ОБЛІК ВИТРАТ І КАЛЬКУЛЮВАННЯ  
СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ 256

Глосарій розділу 5 258

5.1. Взаємозв’язок обліку витрат  
і калькулювання собівартості продукції 264

5.2. Калькуляційний облік собівартості продукції:  
суть, види та значення 274

5.3. Класифікація калькуляцій 292

5.4. Методи обліку і калькулювання собівартості продукції.  
Позамовний і попередільний (попроцесний) методи:  
сутність, застосування 295

Виснοвки дο розділу 5 321

Контрольні запитання до розділу 5 322

Тестові завдання до розділу 5 323

РОЗДІЛ 6. ОБЛІК **І КАЛЬКУЛЮВАННЯ  
ЗА ПОВНИМИ І ЗМІННИМИ ВИТРАТАМИ 327**

Глосарій розділу 6 328

6.1. Суть обліку і калькулювання за повними витратами 331

6.2. Метод директ-костинг (облік змінної вартості) 333

6.3. Відмінності між обліком повної та неповної собівартості 350

6.4. Калькулювання на основі діяльності (АВС) 366

Виснοвки дο розділу 6 374

Контрольні запитання до розділу 6 376

Тестові завдання до розділу 6 377

**РОЗДІЛ 7. ОБЛІК І КАЛЬКУЛЮВАННЯ  
ЗА НОРМАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ 383**

Глосарій розділу 7 385

7.1. Сутність, завдання, принципи і організація обліку  
і калькулювання за нормативними витратами 386

7.2. Аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних,  
як засіб контролю 393

7.3. Суть системи «стандарт-кост», переваги та недоліки   
її використання 400

Виснοвки дο розділу 7 408

Контрольні запитання до розділу 7 409

Тестові завдання до розділу 7 410

**РОЗДІЛ 8. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ  
НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ВЗАЄМОЗВ’ЯЗКУ ВИТРАТ,  
ОБСЯГУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИБУТКУ 415**

Глосарій розділу 8 417

8.1. Сутність, принципи аналізу взаємозв’язку  
«витрати-обсяг-прибуток» 419

8.2. Точка беззбитковості та методи її визначення 421

8.3. Аналіз чутливості прибутку до зміни параметрів діяльності 434

8.4. Аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток»  
в умовах багатопродуктового виробництва 438

Виснοвки дο розділу 8 442

Контрольні запитання до розділу 8 443

Тестові завдання до розділу 8 444

**РОЗДІЛ 9. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 448**

Глосарій розділу 9 449

9.1. Релевантний підхід у прийнятті рішень 454

9.2. Прийняття рішень щодо поточної діяльності 459

9.3. Прийняття рішень за умов невизначеності та ризику 467

9.4. Прийняття рішень оптимізації ціноутворення 473

9.5. Трансфертне ціноутворення 475

Виснοвки дο розділу 9 488

Контрольні запитання до розділу 9 489

Тестові завдання до розділу 9 490

**РОЗДІЛ 10.** ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ **495**

Глосарій розділу 10 497

10.1. Впровадження управлінського обліку на підприємствах 500

10.2. Особливості організації управлінського обліку 503

10.2.1. Організаційно-методичні основи  
побудови системи управлінського обліку 503

10.2.2. Принципи управлінського обліку  
та їх характеристика 508

10.2.3. Побудова організаційної структури підприємства 512

10.2.4. Роль управлінця в процесі здійснення  
управлінського обліку 520

10.3. Облікова політика як інструмент організації  
управлінського обліку 522

10.3.1. Побудова облікової політики  
з управлінського обліку 522

10.3.2. Побудова плану рахунків управлінськогообліку 529

Виснοвки дο розділу 10 538

Контрольні запитання до розділу 10 539

Тестові завдання до розділу 10 540

**РОЗДІЛ 11. УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ 542**

Глосарій розділу 11 543

11.1. Сутність управлінської звітності:  
класифікація і формування 549

11.2. Управлінська звітність за центрами відповідальності  
та виконання бюджетів підприємства 566

11.3. Звітність за сегментами організації (підприємства) 574

11.4. Управлінська звітність фінансової діяльності підприємства  
(про фінансовий стан, результати діяльності  
та зміни фінансового стану) 581

11.5. Управлінський облік доходів, витрат  
і фінансових результатів з формуванням звітності 584

11.6. Стратегічно-зорієнтований облік як інструмент прийняття управлінських рішень 601

Виснοвки дο розділу 11 605

Контрольні запитання до розділу 1 605

Тестові завдання до розділу 11 606

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ПЕРЕЛІК 612**

**ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК 621**

**ПЕРЕДМОВА**

Управлінський облік називають «азбукою та мовою бізнесу», це повний, достовірний, своєчасний облік «всередині» компанії, який створюють фахівці фінансової служби без залучення в роботу консалтингових компаній.

Євроінтеграція України в контексті гармонізації, інформатизації управлінського обліку і звітності відповідно до вимог сталого розвитку, стейкхолдерського підходу, потребує підвищення інвестиційної привабливості підприємств, і має важливе значення для конкретної компанії, через врахування вартості бізнесу та розуміння завдань, які вирішує її менеджмент, що і зумовило необхідність та актуальність видання посібника.

Навчальний посібник розроблено з урахуванням вимог професійних компетентностей з управлінського обліку, які визначені у кожному розділі дисципліни «Управлінський облік» окремо.

У результаті вивчення дисципліни «Управлінський облік» у студента-майбутнього фахівця з управлінського обліку мають бути сформовані компетентності, а саме: здатність формувати організаційно-економічний механізм впровадження управлінського обліку в діяльність підприємства (організації) для реалізації стратегічних цілей; здатності розроблення плану рахунків управлінського обліку щодо конкретного підприємства та оволодіння перевагами формування облікової інформації, знань поведінки витрат, доходів та фінансових результатів в розрізі видів продукції (робіт, послуг), структурних підрозділів, відповідальних осіб; вміння організувати систему обліку і калькулювання  
собівартості продукції (робіт, послуг) з урахуванням специфіки діяльності, галузей економіки; здатність правильно оцінювати очікувані витрати, доходи, їх бюджетування та контроль, складання внутрішньої (управлінської) звітності в розрізі центрів, періодів, потреб; здатність формування управлінського обліку фінансових результатів відповідно до специфіки підприємства   
для прийняття відповідних управлінських рішень.

Навчальний посібник складається з одинадцяти розділів: управлінський облік в системі управління підприємством; облік за центрами відповідальності; планування, бюджетування як інструменти управління; класифікація витрат в управлінському обліку та методи дослідження їх поведінки; облік витрат і калькулювання собівартості продукції; облік і калькулювання за повними та змінними витратами; облік і калькулювання за нормативними витратами; прийняття рішень на основі аналізу взаємозв’язку витрат, обсягу діяльності та прибутку; прийняття рішень на основі інформаційного забезпечення управління підприємством; організація управлінського обліку і управлінська звітність.

Сучасне призначення управлінського обліку формування інформаційно-аналітичної системи, об’єднуючи сукупність форм та методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, нормування, контролю, бюджетування, аналізу і планування направлених на формування альтернативних варіантів функціонування підприємства для прийняття управлінських рішень. Збір фінансової і нефінансової інформації здійснюється з фінансово-відповідальних центрів – структурних підрозділів, які її збирають і аналізують щодо витрат і доходів, руху грошових коштів, інвестиційної та іншої діяльності, а не з юридичних осіб, як це робиться для бухгалтерії компанії.

Управлінська інформація повинна нести організаційні завдання виробничого підприємства, такі як цінності клієнта, якість, постійне вдосконалення та ліквідація відходів, оптимізація замовлень, ефективність релевантних рішень і можливості використання вивільнених виробничих потужностей. Ведення управлінського обліку на вітчизняних підприємствах (організаціях) базується на внутрішніх потребах управлінського персоналу та адміністрації підприємства, але не регламентовано нормативними законодавчими документами.

Як основа ефективного прийняття рішень, управлінський облік – сприяє обранню й аналізу найбільш релевантної інформації задля генерування і збереження вартості компанії. Керівник будь-якої компанії хоче знати, який товар найкраще продається, у скільки обходяться витрати на його виробництво, який дохід буде від продажу цієї продукції. Звичайно, на підприємстві ведеться бухгалтерський облік для податкової служби, банку і т.д. Проте цілями управлінського обліку (звітності) є: надання інформації для потреб управління і участь у процесі управління компанією.

Упровадження управлінського обліку дозволяє отримати переваги, як наявність: постійного бюджету щомісячних витрат – заробітна плата, оренда та інше; підрахованої різниці між прямими витратами на продукцію і виручкою; точного визначення точки беззбитковості; групування і аналізування, що допоможе оцінити реальні доходи і витрати; зіставлення фактичних даних з плановими, для прийняття альтернативного рішення.

В управлінському обліку важливе місце займає облік витрат і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг). Різноманіття сучасних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції дозволяє застосовувати в практиці обліку українських підприємств такі методи, які відповідають інформаційним запитам менеджменту щодо вдосконалення як технології виробничих процесів, так і їх самих. Проте, вибір методів обліку витрат в управлінському обліку повинен відповідати визначеним цілям управління щодо прийняття рішення і може використовуватися незалежно від прийнятих методів у фінансовому та податковому обліку. Це в свою чергу дозволяє використовувати професійне судження бухгалтера, яке базується на корисності облікової інформації для користувача звітності. Застосування різноманітних методів обліку витрат впливає на величину собівартості продукції і тим самим на величину фінансових результатів, зміст звіту про сукупний дохід у фінансовому обліку, та форму звіту про прибутки і збитки в управлінському обліку.

Керівник компанії або підприємства може приймати управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей завдяки наданій інформації, а саме: в якому стані знаходиться компанія; як потрібно правильно розподілити всі кошти які є на рахунку компанії, щоб зросла ефективність роботи. Від якості зібраної на підприємстві інформації, залежить діловий успіх, що виражається в отриманні прибутку та зростанні капіталу. Так, для прийняття інвестиційних рішень, вибору клієнтів, постачальників, інших ділових партнерів, необхідна повнота і достовірність відомостей, яку і забезпечує внутрішня управлінська звітність. Основною метою складання управлінської звітності є необхідність забезпечення інформацією управлінський персонал всіх рівнів, відповідальних за прийняття рішень з управління організацією.

Навчальний посібник містить стислий виклад основних питань розділу, глосарій до кожного розділу, ситуаційні приклади, висновки до розділів, контрольні запитання і тестові завдання, щодо засвоєння студентами основних теоретичних положень дисципліни. Навчальний матеріал у посібнику викладено відповідно до положень нормативних та інструктивних документів організації обліку і калькулювання витрат і доходів вітчизняних підприємств, вимог НП(С)БО, МСБО, МСФЗ та згідно типової програми навчальної дисципліни «Управлінський облік».

Посібник покликаний зробити свій внесок у підтримку впровадження управлінського обліку в різних організаціях, працівників-практиків - управлінців, є джерелом інформації при написанні курсових та дипломних робіт, магістерських та інших видів робіт з проблематики управлінського обліку і звітності. Призначений для студентів вищих навчальних закладів для використання як у навчальному процесі, так і для самостійної підготовки здобувачів відповідного ступеня вищої освіти, а також професорсько-викладацьким складом.

**РОЗДІЛ 1.**

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК В СИСТЕМІ   
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управлінський облік називають «азбукою та мовою бізнесу». Як основа ефективного прийняття рішень, управлінський облік – сприяє обранню й аналізу найбільш релевантної інформації задля генерування і збереження вартості організацій. Керівник компанії хоче знати, який товар найкраще продається, у скільки обходяться витрати на його виробництво, який дохід буде від продажу цієї продукції. Звичайно ж, в будь-якій компанії, на підприємстві ведеться бухгалтерський облік для податкової служби, банку і т.д.

Для ефективного процесу управління сучасним бізнесом правильно налаштований управлінський облік є найважливішою ланкою, так як саме він допомагає здійснювати планування господарської діяльності за допомогою бюджетування, контролювати та оптимізувати витрати через оперативне отримання інформації, аналізувати фінансові показники на підставі управлінської звітності (управлінський баланс, звіт про рух грошових коштів).

Управлінський облік це повний, достовірний, своєчасний облік «всередині» компанії, який створюють фахівці фінансової служби без залучення в роботу консалтингових компаній. Збір інформації здійснюється з фінансово-відповідальних центрів – структурних підрозділів, які збирають і аналізують інформацію про витрати і доходи, про пересування грошових коштів, а не з юридичних осіб, як це робиться для бухгалтерії компанії. Інформація управлінського обліку необхідна для налагодження правильного, безперебійного виробництва або роботи будь-якої компанії, фірми. Керівник компанії або підприємства може приймати управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей завдяки наданій інформації, а саме: в якому стані знаходиться компанія; як потрібно правильно розподілити всі кошти які є на рахунку компанії, щоб зросла ефективність роботи. Зростання попиту на корисну інформацію вплинуло на розвиток управлінського обліку.

**Зміст розділу**

1.1. Управлінський облік в інформаційній системі підприємства

1.2. Місце управлінського обліку в системі управління підприємством

1.2.1. Глобальні принципи управлінського обліку

1.2.2. Процес формування управлінського рішення

1.2.3. Сутність бізнес-процесів, їх класифікація

1.3. Теоретико-методичні засади управлінського обліку

1.3.1. Зародження і розвиток управлінського обліку

1.3.2. Концепції управлінського обліку

1.3.3. Сутність та інструменти управлінського обліку

1.4. Порівняльна характеристика управлінського та фінансового обліку, управлінського обліку і контролінгу. Управлінський контроль і управлінський аналіз.

**ЦІЛІ ВИВЧЕННЯ РОЗДІЛУ**

**Після вивчення цього розділу студент повинен набути компетентності:**

* Здатності розуміння управлінського обліку в інформаційній обліковій системі підприємства;
* Здатності знань місця управлінського обліку в системі управління підприємством;
* Здатності набуття знань сутності поняття «управлінський облік», його значення в управлінні бізнес-процесами;
* Здатність до формування облікової інформації підприємства в управлінському обліку, її систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретація для задоволення інформаційних потреб осіб що приймають управлінські рішення;
* Здатності знати мету, завдання, предмет і об’єкти, методи   
  і принципи управлінського обліку, етапи історичного розвитку;
* Здатності порівнювати відмінності фінансового, податкового та управлінського обліку;
* Здатності знань функцій управлінського обліку та його інструментів, застосування на підприємстві за стейкхолдерського підходу;
* Здатності класифікації інформації відповідно рівнів управління для підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу;
* Здатності набуття знань концептуальних положень управлінського обліку;
* Здатності розуміння і застосування управлінського контролю та управлінського аналізу в інформаційній системі підприємства.

**Ключові терміни та поняття**

*Управлінський облік, предмет управлінського обліку, об'єкти управлінського обліку, методи управлінського обліку, функції управлінського обліку, глобальні принципи управлінського обліку, управлінська інформація, управлінське рішення, інструменти управлінського обліку, система управлінського обліку, бізнес-процеси, відмінності управлінського і фінансового обліку,  
управлінський аналіз, управлінський контроль.*

**Глосарій розділу 1**

**Інформаційне забезпечення управління підприємством** розв’язування функціональних задач управління, забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси та зв’язки із зовнішнім середовищем щодо витрат.

**Управлінська інформація** являє собою сукупність відомостей, даних, результатів спостережень досліджуваного суб'єкта господарювання, впливає на досліджуваний суб'єкт зовнішнього середовища для прийняття своєчасних і адекватних управлінських рішень, а також даних, які усувають невизначеність, вносять ясність в досліджувані явища.

**Інформація** це факти, дані спостереження, сприйняття (що розширює наші знання), «сировина» для підсумкової інформації, що відображається у фінансовому та управлінському обліку.

**Облікова інформація** являє собою інформацію про стан, структуру та рух майна організації й джерела його утворення, господарські процеси та результати фінансової й виробничо-господарської діяльності організації.

**Висновки до розділу 1**

Управлінський облік, за своєю насиченістю щодо інформаційного забезпечення та функціонального зростання вийшов за рамки бухгалтерського обліку та сформувався в самостійний напрям. Управління підприємством у складному та бурхливому бізнес-середовищі неможливе без доступу до відповідної інформації, зокрема для досягнення умов сталого розвитку необхідним є використання інструментів управлінського обліку. Тому, управлінський облік використовують у розробці стратегії бізнесу і впровадженні інформаційних систем, процесі розробки стратегічних планів для виявлення конкурентних переваг. Також управлінський облік охоплює всі види облікової інформації, необхідної для управління в межах самого підприємства. *Управлінський облік* – це повний, достовірний, своєчасний облік «всередині» компанії, який створюють фахівці фінансової служби, з фінансово-відповідальних центрів – по структурним підрозділам, які збирають і аналізують інформацію про витрати і доходи, про пересування грошових коштів, для налагодження правильного, безперебійного виробництва або роботи будь-якої компанії, фірми, для прийняття управлінських рішень щодо досягнення цілей компанії або підприємства. Методологічні аспекти функціонування управлінського обліку підприємства встановлюються рішенням завдань не тільки облікового характеру, а й пов'язаних з ціноутворенням, визначенням оптимальної номенклатури виробленої продукції, оцінкою витрат і внутрішнім контролем, що ставляться перед інформаційною системою менеджментом підприємства, так і потребами вітчизняного бізнес середовища. Розвиток підприємництва передбачає водночас і формування релевантної інформації, що дасть змогу аналізувати її і приймати раціональні управлінські рішення.

Склад і структура інформаційної сукупності управлінського обліку, повинна відображати:

− ретроспективну і перспективну інформацію про діяльність підприємства та його середовище;

− відображати стратегічні й поточні аспекти діяльності підприємства на основі збалансованості довго- та короткострокових, фінансових і нефінансових показників;

− містити структуровану інформацію з урахуванням запитів відповідних користувачів.

Як складова частина процесу управління, управлінський облік надає інформаціюдля:

- планування майбутніх операцій підприємства;

- контролю за поточною діяльністю підприємства;

- оптимізації використання наявних ресурсів;

- забезпечення об’єктивності та обґрунтованості прийняття рішень.

Обліково-аналітичне забезпечення як компонент інформаційного забезпечення управління підприємством дає змогу розв’язувати функціональні задачі управління, забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси та зв’язки із зовнішнім середовищем.

Сучасне призначення управлінського обліку це формування інформаційної (обліково-аналітичної) системи, об’єднуючи сукупність форм та методів обліку, нормування, контролю, бюджетування, аналізу і планування. Для управління зазначеними процесами на підприємствах *необхідно* сформувати алгоритм який відповідатиме за зміни в структурі капіталу; оперативно відновлюватиме діяльність після кризових станів; мінімізуватиме фінансові збитки; задовольнятиме вимоги клієнтів, акціонерів, управлінців в підтримці ділової репутації.

Застосування аналізу в управлінському обліку, не обмежується певною фірмою, а виявляє її конкурентні переваги. Отримана інформація сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо ефективності діяльності та привабливості підприємства з точки зору інвестицій.

**Контрольні запитання до розділу 1**

1. В чому суть обліку як функції управління?
2. Розкрийте концептуальні положення управлінського обліку.
3. Проаналізуйте трансформацію поняття «управлінський облік».
4. В чому полягає суть управлінського обліку – специфічної галузі економічних знань?
5. Визначити підходи науковців щодо розвитку теорії і практики управлінського обліку.
6. Які вимоги до інформації, яка формується в системі управлінського обліку, та її характеристика?
7. Які цілі інформаційної системи управлінського обліку?
8. Як класифікують управлінський облік за системами?
9. Визначити етапи процесу прийняття управлінських рішень.
10. Які завдання і особливості управлінського обліку?
11. Визначити етапи еволюції та розвитку управлінського обліку.
12. Чим характерний маржинальний етап розвитку управлінського обліку?

**Тестові завдання до розділу 1**

*1. Мета управлінського обліку:*

1. Виробництво інформації для здійснення ефективного управління.
2. Забезпечення інформацією для прийняття рішень керівний персонал підприємства на всіх рівнях.
3. Визначення та відображення результатів діяльності.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Управлінський облік – це:*

1. Процес, виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передавання інформації, яку використовують менеджери різних рівнів управління підприємством для планування, оцінювання і контролю його діяльності та прийняття управлінських рішень.
2. Процес, виявлення, вимірювання, реєстрації, нагромадження, узагальнення, зберігання та передавання інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень.
3. Процес відображення кількісних і якісних характеристик масових соціально-економічних явищ і процесів, закономірностей їхнього розвитку за конкретних умов місця і часу.
4. Усі відповіді вірні.

*3. Цілі управлінського обліку:*

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

**РОЗДІЛ 2.**

**ОБЛІК ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

В умовах інформатизації, конкуренції, ефективність бізнесу потребує від управлінського персоналу прийняття оперативних рішень на основі обліку і звітності за центрами відповідальності.

Формування центрів відповідальності вважають найбільш перспективним підходом до управління витратами внаслідок технологічної концентрації виробництва (послуг) серед невеликої кількості агрегатів значної потужності.

Одним з напрямів вдосконалення організаційно-економічного меха­нізму бізнесу є перехід до децентралізації системи управління, можливості якої дають змогу розподілити повноваження з прийняття рішень між різними рівнями управління, відповідальність щодо планування й контролювання доходів та ви­трат, виявляти ефективність діяльності кожного структурного підрозділу підприємства, здійснювати контроль та планування різних госпо­дарських показників.

Виділення центрів відпові­дальності пов’язують з розподілом повноважень між працівниками підприємства та наданням керівникам підрозділу прав самостійно приймати рішення, закріпленням відпо­відальності за наслідки таких рішень. Центр відповідальності дає змогу розглядати організаційну структуру бізнесу як сукупність різних центрів відповідальності, пов’язаних лініями відповідальності. Під час децентралізації управління можна охо­плювати всі структурні одиниці зверху донизу та визначати місце кожної структурної одиниці (підрозділу, відділу, сегменту) для делегування відповідних повноважень та відповідальності.

Потребує створення система обліку відповідальності, яка повинна містити інформацію про показники оцінки центрів відповідальності, а також аналізування відхилення фак­тичних показників від запланованих.

**Зміст розділу**

2.1. Центри відповідальності, їх види, класифікація

2.2. Формування центрів відповідальності та об'єктивна необхідність децентралізації управління.

2.3. Управлінський облік за сегментами

2.4. Організація обліку і оцінювання діяльності за центрами відповідальності

**Ключові терміни та поняття**

*центр фінансової відповідальності, «центр відпові­дальності», «сегмент», центр сегментування», концепція центрів відповідальності, децентралізація управління, функції центрів відповідальності, центр витрат, центр доходів, основні вимоги до виділення центрів відповідальності, кошторис витрат центру відповідальності; класифікація центрів відповідальності, методи обліку за сегментами, організація обліку за центрами відповідальності, етапи обліку за центрами відповідальності, принципи обліку за центрами відповідальності.*

**Глосарій розділу 2**

**Центр фінансової відповідальності** – структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті або інші аспекти фінансової діяльності, а її керівник самостійно приймає управлінські рішення та несе повну відповідальність за виконання доведених до нього планових показників.

**Суть концепції центрів відповідальності:** кожна структурна одиниця підприємства несе відповідальність лише за ті витрати або доходи, які перебувають під її контролем.

**Центр відповідальності**– це сфера (сегмент) діяльності, в межах якої встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він повинен контролювати.

**Функції центрів відповідальності:** облік, планування, контроль, звітність, мотивація.

………

**Висновки до розділу 2**

Формування центрів витрат та центрів відповідальності здійснюється для здійснення калькулювання собівартості продукції виробничого підприємства (організації). Необхідність організації обліку витрат певного підрозділу обумовлена потребою її включення до собівартості продукції, робіт, послуг виробничого підприємства з метою успішної її реалізації кінцевим споживачам.

Достовірна і об’єктивна оцінка результатів діяльності центрів відповідальності є важливим елементом контролю і управління діяльністю. Управління за допомогою центрів відповідальності дозволяє оцінити вклад кожного підрозділу в кінцевий результат підприємства для матеріального стимулювання.

Ефективність створення центрів відповідальності полягає в тому, що оцінюється не тільки кінцевий результат діяльності підприємства, а результати діяльності його підрозділів.

**Контрольні запитання до розділу 2**

1. Дайте визначення центру відповідальності та його типів.
2. Наведіль визначення поняття «центр відповідальності».
3. Навести приклади класифікації центрів відповідальності.
4. Як і для чого складається кошторис центру витрат?
5. У чому полягають особливості складання звіту центру прибутку?
6. Які особливості оцінки діяльності центру інвестицій?
7. Які основні показники оцінки центру інвестицій?
8. Сформулювати визначення сегмента бізнесу.
9. У чому суть класифікації сегментів і формування їх звітності?
10. Що розуміють під «делегуванням повноважень»?
11. Визначити переваги і недоліки децентралізації управління.

**Тестові завдання до розділу 2**

*1. Суть концепції центрів відповідальності:*

1. Кожна структурна одиниця підприємства несе відповідальність лише за ті витрати або доходи, які перебувають під її контролем.
2. Власна організаційна структура, яка визначається наявністю та взаємодією його підрозділів.
3. Можливість появи конкуренції.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Функції центрів відповідальності*

1. Виробництво, контроль, маркетинг, облік.
2. Контроль, прогнозування, аналіз, регулювання.
3. Інформаційна, контрольна, прогнозна, аналітична, комунікаційна.
4. Усі відповіді вірні.

*3. Облік витрат за центрами відповідальності – це:*

1. Система обліку, спрямована на організацію поведінки управлінського персоналу.
2. Делегування повноважень централізованого керівництва.
3. Оперативне прийняття рішень на відповідних рівнях управління.
4. Усі відповіді вірні.

*4. Децентралізація управління*

1. Делегування повноважень приймати рішення.
2. Оперативне прийняття рішень на відповідних рівнях управління.
3. Збільшення витрат на утримання персоналу.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 3**

**ПЛАНУВАННЯ, БЮДЖЕТУВАННЯ  
ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ**

За умов ринкової економіки виникає об`єктивна потреба постійного контролю, аналізу, коригування й прогнозування змін фінансового стану та оцінки фінансових можливостей підприємства на основі бюджетування. Система управління підприємством повинна вдосконалюватись з врахуванням накопиченого світового досвіду, новітніх теоретичних й практичних досягнень у сфері менеджменту. Використання бюджетування – інтегрованої системи оперативного планування, контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності, визначатиме основні вартісні параметри ведення бізнесу, зокрема: потребу компанії у фінансових ресурсах, що забезпечують її платоспроможність; наявність вільних фінансових ресурсів протягом планованого періоду; розміри передбачуваного прибутку, склад і структуру капіталу; налагодження повного управлінського циклу від планування до обліку, контролю та аналізу.

Вимоги сьогодення – впровадження бюджетування для досягнення поставлених стратегічних цілей, реалізації бюджетів, виявленню відхилень і усунення причин їх виникнення. Чітка організація процесу бюджетування – інструментарію для реалізації функції планування і методу фінансового управління, сприятиме підвищенню ефективності ведення бізнесу українськими підприємствами від 25–50 % і зменшенню витрат підприємства на 10–15 % за рахунок підвищення якості управління. За оцінками спеціалістів, підприємства, які не складають бюджетів, втрачають за рік до 20 % своїх доходів. Система контролю за виконанням бюджету на підприємстві є своєрідним моніторингом фінансового стану підприємства для відстеження фактичного виконання планів або визначення того, наскільки дії відповідають плану, тобто зіставлення фактичних даних об'єктів фінансового планування із плановими на предмет виявлення відхилень.

**Зміст розділу**

3.1. Сутність планування, бюджетування. Бюджети, їх класифікація

3.2. Організація бюджетування на підприємствах

3.3. Методика розроблення бюджетів

3.4. Контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень (гнучкий та статичний бюджет)

**ЦІЛІ ВИВЧЕННЯ РОЗДІЛУ**

**Після вивчення цього розділу студент повинен набути компетентності:**

* Здатність знати сутність поняття бюджетування, підходів до класифікації бюджетів;
* Здатність організації бюджетування на підприємствах;
* Здатність застосування методики розроблення бюджетів;
* Здатність набуття знань складання і взаємоузгодження бюджетів на підприємствах;
* Здатність контролю виконання бюджетів, встановлення і аналіз відхилень, внесення змін.

**Ключові терміни та поняття**

*бюджетування; бюджет; бюджетний період; бюджетний центр; зведений бюджет; операційні бюджети; фінансові бюджети; гнучкі бюджети; статичний (змінний) бюджет; бюджетний комітет; інструкція з організації бюджетування; методи бюджетування; принципи організації бюджетування; методика розроблення бюджетів; бюджет реалізації (продажу); бюджет виробництва продукції; бюджет прямих витрат, витрат на збут, грошових потоків; бюджети собівартості виробленої та реалізованої продукції; звіт про виконання бюджету; бюджетний баланс; бюджетний контроль; аналіз відхилень.*

**Глосарій розділу 3**

**Планування**- це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

**Бюджетування** як інструмент управління – процес конкретизації та деталізації планових завдань у натуральному та вартісному вимірюванні, встановлення конкретних показників-орієнтирів, що забезпечують виконання планів та узгодження сировинних, матеріальних, трудових, інвестиційних та грошових потоків підприємства з метою досягнення певних стратегічних, тактичних та оперативних цілей; процес планування майбутніх операцій фірми та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

**Умова** **бюджетування** – поділ усіх витрат підприємства на змінну й постійну частину, що дасть змогу контролювати рівень витрат звітного періоду і зіставляти їх з фактичними.

**Бюджет** це оперативний фінансовий план короткострокового періоду, що звичайно розробляється у рамках одного року та відображає витрачання і надходження фінансових коштів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності.

**Функції бюджетування як інструмент управління:** аналітична; фінансове планування; результативна; контрольна; мотиваційна; координаційна; комунікаційна; прийняття рішень.

**Бюджет** - план майбутніх операцій, виражений у кількісному (грошовому) вимірах.

**Бюджетний період -** період, для якого підготовлений і використовується бюджет (квартал, місяць).

**Бюджетний центр** – підрозділ підприємства, для якого може бути складений окремий бюджет і здійсненний контроль за його виконанням.

**Зведений бюджет** це деталізований план, який відображає майбутні операції всіх його підрозділів протягом бюджетного періоду. Залежить від розміру підприємства та характеру його діяльності, формується протягом шести місяців до початку бюджетного року, складається із операційного й фінансового бюджетів.

**Висновки до розділу 3**

Бюджетування сприяє ефективному керівництву підприємством, дозволяє поліпшувати показники діяльності, забезпечує основу для контролю, виявляє проблемні ділянки на підприємстві і вчасно допомагає приймати оптимальні рішення. Наявність процесу бюджетування на підприємстві свідчить про досить високий рівень управління підприємством.

Бюджетування на підприємстві це завдання не тільки економічних служб, а й служб виробництва, постачання, маркетингу, стратегічного і технічного розвитку, комплексна організація діяльнос­ті, коли над плануванням кінцевого фінансового результату одночасно працюють фахівці всіх підроз­ділів, об’єднаних бюджетною структурою і єдиним бюджетним процесом.

**Контрольні запитання до розділу 3**

1. Що таке бюджетування, яка мета і завдання?
2. Сформулюйте суть функцій бюджетування.
3. Визначити мету і завдання бюджетування.
4. Сформулювати цілі бюджетування.
5. Яка послідовність здійснення бюджетування, і які чинники впливають?
6. За якими ознаками класифікують бюджети?
7. Які основні етапи процесу бюджетування?
8. В чому полягає сутність основних функцій бюджетування?
9. Які існують види бюджетів?
10. Що таке бюджетний період? Який проміжок часу він може охоплювати?
11. Який бюджет називається зведеним?
12. Які бюджети входять до складу зведеного бюджету?
13. Поясніть призначення бюджету грошових коштів.
14. В якій послідовності відбувається формування зведеного бюджету?

**Тестові завдання до розділу 3**

*1. Бюджет – це:*

1. Короткострокові завдання в межах загальної стратегії.
2. План майбутніх дій і заходів, виражених у грошовому або натуральному вимірах.
3. Процес планування майбутньої діяльності.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Бюджетний період це період:*

1. Для якого підготовлений і використовується бюджет.
2. Короткострокових завдань в межах загальної стратегії.
3. Процес планування майбутньої діяльності.
4. Усі відповіді вірні.

*3. Бюджетування – це:*

1. Процес планування майбутніх операцій фірми та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.
2. Процес для якого підготовлений і використовується бюджет.
3. Бюджети, у яких конкретні значення показників установлюють на початок планового періоду.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 4.**

**КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЇХ ПОВЕДІНКИ**

Витрати є основою вибору стратегії розвитку й прийняття управлінських рішень, орієнтиром встановлення ціни на продукцію та передумовою приросту капіталу підприємства. Зважаючи на це, облік інформації про витрати для формування управлінської звітності займає важливе місце в управлінні підприємствами, діяльність яких характеризується значним рівнем витратомісткості, є визначальним якісним чинником і показником їх господарювання. Модель обліку витрат та обсяг інформації, зібраної, обробленої щодо витрат, залежать від чітко визначених потреб споживачів.

Облік витрат виробництва залежить від галузевих особливостей, технології й організації виробництва, складу і структури окремих калькуляційних статей витрат, можливості їх аналітичного роз’єднання тощо. Формування ефективної системи обліку і контролю в управлінні витратами є особливо актуальною на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, характерними для якого є глобалізація підприємницького середовища, загострення конкуренції, скорочення життєвого циклу продуктів, їх широкого асортименту та високого рівня вимог до їхніх споживчих якостей, розвитку високотехнологічного виробництва, інформаційних систем і технологій.

Класифікація витрат є елементом системи управління витратами, основним принципом організації управлінського обліку, методом обробки і контролю інформації. Власники (менеджери) підприємств самостійно вирішують: як класифікувати витрати; як деталізувати їх склад.

Отримана інформація сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо ефективності діяльності та зменшенню витрат.

**Зміст розділу**

4.1. Витрати в інформаційній системі підприємства (організації)

4.2. Класифікація витрат в управлінському обліку

4.2.1. Сутність класифікації витрат та розробка класифікатора витрат

4.2.2. Класифікація витрат для прийняття управлінських рішень

4.2.3. Класифікація витрат за центрами відповідальності

4.3. Розрахунок поведінки витрат залежно від зміни обсягу виробництва. Функція витрат та методи її визначення

4.4. Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди

4.5. Сучасні аспекти управління (контролю) за витратами

**Ключові терміни та поняття**

*«витрати» («затрати»); фактор витрат; «витрати» у НП(С)БО і МСФЗ; класифікатор витрат, класифікація витрат, ланцюг цінності продукції; види діяльності підприємства за Портером; витрати за економічними елементами та статтями витрат, обліково-інформаційне забезпечення витрат; інформація про витрати підприємства; структура рахунка обліку витрат; витрати на продукт, витрати періоду, операційні витрати, операційні доходи.*

**Глосарій розділу 4**

**Витрати з позиції управлінського підходу** **це** «...вартісний вираз використаних у процесі діяльності підприємства (установи, організації) матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів» спожитих у процесі діяльності, тобто сукупність затрат на виробництво продукції та її реалізацію.

**Витрати** – визнаються на основі безпосереднього зіставлення між понесеними витратами і прибутками за конкретними статтями доходів, що припускає одночасне визнання прибутків та витрат, що виникають безпосередньо і спільно від одних і тих же операцій або інших подій (згідно МСФЗ).

**Витрати** – сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, у результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов’язань, унаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником) (згідно ПКУ).

**Витратами** звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов’язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені (згідно НП(С)БО 1, НП(С)БО 16).

**Висновки до розділу 4**

Витрати є основою вибору найкращого з альтернативних варіантів розвитку, орієнтиром встановлення ціни на продукцію та передумовою приросту вартості підприємства. Для управління менеджерам noтpiбні не просто витрати, а інформація про об’єкт витрат *–* продукція, роботи, послуги або вид діяльності підприємства, якіпотребують визначення пов’язаних з їх виробництвом витрат. Аналіз ланцюга створення цінності, що включає моніторинг основних та допоміжних процесів від постачання до реалізації продукції та взаємодії зі споживачами, виступає засобом визначення впливу витрат по досліджуваних процесах на створювану цінність для споживача для створення й підтримки конкурентних переваг підприємства. Зважаючи на це, витрати займають важливе місце в управлінні підприємствами та є якісним чинником і показником їх господарювання.

**Контрольні запитання до розділу 4**

1. Сформулювати економічну сутність витрат та їх інформаційно-правове регулювання.
2. В чому суть витрат з позиції управлінського підходу?
3. Сформулювати чотири етапи еволюції знань про витрати.
4. Яка послідовність створення ланцюга цінності продукції з метою зменшення витрат?
5. Визначити види діяльності підприємства за Портером.
6. На яких положеннях формується інформація про витрати підприємства?
7. Визначити об’єкти обліку витрат.
8. Сформулювати витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди.
9. В чому полягає суть обліково-аналітичного забезпечення витрат ?

**Тестові завдання до розділу 4**

*1. Витрати це вартісний вираз:*

1. Використаних у процесі діяльності підприємства матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів.
2. Рівня затрат, який би забезпечив передбачену підприємством величину прибутку.
3. Пов’язаний з виробництвом та реалізацією продукції забезпечує основну частку його доходу.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Суть витрат (за стандартами бухгалтерського обліку П(С)БО 16):*

1. Використання у процесі діяльності підприємства матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів.
2. Зменшення економічної вигоди у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов’язань, які призводять до зменшення власного капітал.;
3. Спожиті ресурси або гроші, які необхідно заплатити за товари, роботи і послуги.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 5.**

ОБЛІК ВИТРАТ І КАЛЬКУЛЮВАННЯ   
СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Розвиток ринкових взаємовідносин та запровадження положень (стандартів) бухгалтерського обліку, адаптованих до міжнародних, ставлять нові завдання обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. Виникла потреба розуміння особливостей формування затрат, розподілу витрат, прийомів і способів калькулювання собівартості продукції, які в деталізованому представленні мають специфічні відмінності, що знаходяться під впливом галузевих факторів.

Важливим якісним показником, який відображає результати господарської діяльності підприємства вважають собівартість, яка також є інструментом оцінки техніко-економічного рівня виробництва і праці, якості управління та ін. Вона виступає вихідною базою для формування ціни, і безпосередньо впливає на величину прибутку та рівень рентабельності продукції.

Систематичне зниження собівартості промислової продукції (робіт, послуг) – одна з основних умов підвищення ефективності промислового виробництва. Тому знання структури собівартості і закономірностей динаміки впливу різних витрат на виробництво продукції, а також факторів, які впливають на структуру собівартості продукції, допомагатиме правильному визначенню головних напрямків роботи по її зниженню, підвищенню прибутковості роботи суб’єктів господарювання.

Мета обліку витрат і калькулювання собівартості продукції полягає в своєчасному, повному і достовірному визначенні фактичних витрат, пов'язаних безпосередньо з виробництвом, утриманням адміністративного апарату  і збутом продукції, визначенні фактичної собівартості продукції, оперативному контролі за використанням матеріальних та трудових ресурсів. На сучасному етапі наявна велика кількість методів обліку та аналізу витрат, що формують собівартість, але їх застосування можливе, коли є уявлення про фундаментальні основи і принципи таких методів.

**Зміст розділу**

5.1.Взаємозв’язок обліку витрат і калькулюваннясобівартості продукції

5.2. Калькуляційний облік собівартості продукції: суть, види та значення

5.3. Класифікація калькуляцій

5.4. Методи обліку і калькулювання собівартості продукції. Позамовний і попередільний (попроцесний) методи: сутність, застосування

**ЦІЛІ ВИВЧЕННЯ РОЗДІЛУ**

**Після вивчення цього розділу студент повинен набути компетентності:**

* Здатність вивчення поняття «облік витрат», «собівартість», «калькулювання», «об’єкт калькулювання», «управління витратами»;
* Здатність набуття знань калькулювання собівартості продукції, класифікації калькуляцій;
* Здатність розраховувати собівартість продукції використовуючи різні методи калькулювання;
* Здатність до застосування спеціалізованих інформаційних технологій для формування калькуляційного обліку собівартості продукції;
* Здатність до визначення основних шляхів зниження собівартості продукції;
* Здатність формування та застосування алгоритму розрахунку собівартості;
* Здатність формування обліково-інформаційного забезпечення обліку витрат підприємства і калькулювання собівартості продукції;
* Здатність застосування методичного інструментарію щодо впровадження обраного методу обліку і калькулювання собівартості продукції залежно від специфіки діяльності підприємства (організації).

**Ключові терміни та поняття**

*«облік витрат», «собівартість продукції»; «об’єкт калькулювання»; собівартість виготовленої продукції, собівартість реалізованої продукції, калькулювання, калькуляція;**калькуляційний облік; алгоритм розрахунку собівартості; методи обліку затрат і калькулювання собівартості продукції; звітна калькуляція; калькулювання за замовленнями; попередільне (попроцесне) калькулювання;**зведений облік витрат; виробничий облік.*

**Глосарій розділу 5**

**Управлінський облік витрат виробництва** складається з двох складових: обліку витрат на виробництво; калькуляційний облік собівартості продукції.

**Облік витрат** це процес документування, вимірювання, оцінювання, систематизації та групування витрат за певною системою ознак.

**Калькулювання собівартості продукції** – система аналітичного обліку витрат на виробництво в інтересах достовірного й точного калькулювання.

**Мета системи калькуляційного обліку** – повна локалізація прямих витрат за об'єктами калькулювання й облік непрямих витрат, який забезпечує найбільш достовірний їх розподіл.

**Калькуляційний облік собівартості продукції** включає облік собівартості за калькуляційними статтями витрат, визначення собівартості продукції за місцями виникнення витрат виробництва і калькулювання собівартості продукції за видами і калькуляційними одиницями, а також складання звітних калькуляцій фактичної собівартості готової продукції підприємства.

**Метою калькулювання собівартості** окремих видів продукції (робіт, послуг) є формування інформації про: величину витрат на всіх стадіях виготовлення цієї продукції;економічні показники (необхідні для контролю витрат, прийняття управлінських рішень).

**Висновки до розділу 5**

Ринкові відносини визначають важливу роль обліку і калькулювання собівартості продукції. Це один із найважливіших інструментів ведення господарської діяльності. Як, правило фінансові результати виробничо-комерційної діяльності підприємства поліпшуються внаслідок вжитих заходів щодо економного та ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів і зниження собівартості продукції, робіт, послуг.

Важлива роль в економічних заходах підприємств із зниження витрат виробництва належить обліку і калькування собівартості продукції. Вони покликані забезпечити своєчасне, повне і достовірне визначення всіх видатків виробництва за елементами витрат і статтями калькуляції, контроль за правильним використанням матеріальних ресурсів, фонду оплати праці, грошових засобів у процесі виготовлення продукції, за дотриманням кошторисів накладних витрат, розрахунок собівартості продукції в цілому по підприємству і по окремих виробах або видах робіт, виявлення внутрішніх резервів підприємства.

Вибір методу обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції, щодо обслуговуючих виробництв і господарств, особливо на підприємствах із складною організаційною і виробничою структурою, має важливе значення для забезпечення ефективності фінансового планування результатів діяльності. Тому, фахівці служб підприємства мають обрати такий метод обліку і калькулювання собівартості продукції, який найповніше враховує організаційні і технологічні особливості підприємства та дає змогу отримати найоптимальніші показники витрат, контроль за ходом виробництва і результатами діяльності.

**Контрольні запитання до розділу 5**

1. В чому полягає сутність об'єктів обліку витрат і об'єктів калькулювання?
2. Які завдання калькулювання собівартості?
3. Який порядок побудови системи обліку і калькулювання витрат.
4. Як класифікують калькуляції?
5. Які основні елементи калькулювання собівартості продукції?
6. У чому сутність і склад виробничої собівартості ?
7. Що є об’єктом обліку затрат?
8. Що є об’єктами калькулювання?
9. Чому калькуляційна одиниця є кількісним вимірником об’єкта калькулювання?

**Тестові завдання до розділу 5**

*1. Собівартість реалізованої продукції складається з*:

1. Собівартості продукції, що була реалізована у звітному періоді, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат.
2. Виробничої собівартості продукції, що була реалізована у звітному періоді, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат.
3. Собівартості виготовленої продукції та нерозподілених постійних загальновиробничих витрат.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Об’єкт обліку*

1. Сукупність витрат на виробництво, реалізацію та доведення продукту до споживання, згрупованих для забезпечення прийнятного їх рівня та постійного скорочення.
2. Поділ сукупності витрат на дві групи.
3. Обчислення питомої собівартості.
4. Усі відповіді вірні.

РОЗДІЛ 6.

ОБЛІК **І КАЛЬКУЛЮВАННЯ ЗА ПОВНИМИ  
І ЗМІННИМИ ВИТРАТАМИ**

Важливою умовою ефективного управління промисловим підприємством є повнота, достовірність та оперативність інформації щодо витрат виробництва, оскільки вони формують собівартість виробленої продукції. Саме тому вивчення мето­дології обліку та калькулювання собівартості продукції має важливе значення для застосування в бізнесі.

Усі методи обліку і калькулювання собівартості продукції з позиції порядку включення витрат у собівартість продукції можна розділити на два види: калькуляція собівартості продукції з повним розподілом витрат – «абзорпшен-костинг»; калькуляція собівартості про­дукції за змінними витратами – «директ-костинг».

**Зміст розділу**

6.1. Суть обліку і калькулювання за повними витратами

6.2. Метод директ-костинг (облік змінної вартості)

6.3. Відмінності між обліком повної та неповної собівартості

6.4. Калькулювання на основі діяльності (АВС)

**Ключові терміни та поняття**

*«постійні витрати» «змінні витрати»; релевантні та нерелевантні витрати, фактор витрат;релевантний діапазон, «собівартість»; база розподілу; маржинальний дохід (сума покриття); операційний дохід (прибуток); об’єкти обліку витрат; абзорпшен-костинг; директ-костинг; відмінності між обліком повної та неповної собівартості; АВС.*

**Глосарій розділу 6**

**Облік і калькулювання за повними витратами** (абзорпшен-костинг) (англ. Absorption Costing) – метод калькулювання собівартості продукції з розподілом усіх витрат між реалізованою продукцією і її залишками на складі; класифікації витрат на прямі та непрямі, отриманню інформації про всі витрати підприємства, пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції.

**Постійні витрати (Fixed Costs)***–* це витрати, що залишаються незмінними в разі зміни обсягу діяльності (або іншого фактора витрат).

**Висновки до розділу 6**

Відомий фахівець з виробничого обліку в США професор Р. Ентоні ще в 1965 р. писав: «Більшості компаній необхідним є три види собівартості:

* повна «програмована» собівартість, яка використовується для ціноутворення та інших оперативних рішень при нормальних обставинах;
* пряма виробнича собівартість, яка використовується для ціноутворення та інших оперативних рішень при специфічних обставинах, наприклад, коли керівництво має намір використовувати не завантажені потужності»;
* собівартість за центрами відповідальності, яка використовується для планування і контролю діяльності відповідального виконавця.

**Контрольні запитання до розділу 6**

1. Охарактеризувати систему обліку і калькулювання пов­них витрат (абзорпшен-кост).
2. У чому полягає суть формування витрат за методом абзорпшен-костинг?
3. Які варіанти обліку витрат і калькулювання повної собівартості продукції?
4. Які особливості використання методу обліку повних витрат («абзорпшен-костинг»)?
5. Сформулювати переваги та недоліки методу повних витрат.
6. Визначити суть витрат: «постійні» і «змінні»; напівзміннні і змішані витрати. Навести приклади.
7. Сформулювати суть пропорційних, прогресивних, дегресивних, регресивних, скачкоподібних та реманентних витрат. Навести приклади.
8. Що таке релевантні та не релевантні витрати. Наведіть приклади?

**Тестові завдання до розділу 6**

*1.Повна собівартість включає:*

1. Усі види витрат підприємства, пов’язані з виробництвом і реалізацією продукції.
2. Собівартість одиниці продукції, собівартість всього обсягу продукції.
3. Змінні витрати на виробництво і визначається за окремими видами продукції.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Пряма (неповна) виробнича собівартість включає:*

1. Змінні витрати на виробництво і визначається за окремими видами продукції.
2. Собівартість одиниці продукції, собівартість всього обсягу продукції;
3. Калькулювання на основі обліку витрат по кожному індивідуальному виробу або окремій партії виробів.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 7.**

**ОБЛІК І КАЛЬКУЛЮВАННЯ   
ЗА НОРМАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ**

Обліком і калькулюванням за нормативними витратами вважають сукупність процедур з планування, нормування, обліку, контролю і складання звітності з витрат, калькулювання собівартості продукції на основі норм витрат, який є одним із принципів наукового менеджменту. Метою впровадження нормативного обліку виробничих витрат на підприємстві є: розробка нормативних калькуляцій на початок звітного періоду; систематичний та своєчасний облік змін норм і оперативне визначення впливу цих змін на собівартість продукції; передчасний контроль витрат на основі первинних документів і фіксація відхилень від норм в момент їх виникнення з одночасним виявленням причин та винних; щоденна інформація про відхилення від норм.

«Стандарт-кост» – це заздалегідь визначені або передбачені кошториси витрат на виробництво одного виробу або декількох виробів одного виду протягом певного звітного і попереднього періоду, з якими порівнюють фактичну собівартість.

**Зміст розділу**

7.1. Сутність, завдання, принципи і організація обліку і калькулювання за нормативними витратами

7.2. Аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних, як засіб контролю

7.3. Суть системи «стандарт-кост», переваги та недоліки її використання

**Ключові терміни та поняття**

*облік і калькулювання за нормативними витратами; норма; нормативні витрати; нормальна виробнича потужність; нормативна виробнича собівартість продукції; негативні та позитивні відхилення від нормативної виробничої собівартості реалізованої продукції; управління відхиленнями; групування відхилень;* *розрахунок відхилень від норм витрат; «стандарт-кост»; стандарти витрат, стандартні кошториси, стандартна калькуляція продукту; переваги «стандарт-кост»; недоліки «стандарт-кост».*

**Глосарій розділу 7**

**Облік і калькулювання за нормативними витратами** – це сукупність процедур з планування, нормування, обліку, контролю, складання звітності з витрат, калькулювання собівартості продукції на основі норм витра*т.*

**Мета обліку і калькулювання нормативних витрат** – оперативне виявлення відхилень фактичних витрат від встановлених нормативів, їх аналіз за причинами та місцями виникнення, формування інформації для прийняття рішень.

**Нормативні калькуляції** *–* розраховуються на основі технічно обґрунтованих норм витрат матеріальних і трудових ресурсів (кресленнями деталей і вузлів, розробленим конструкторським бюро); використовуються для визначення фактичної собівартості продукції, оцінки браку у виробництві і розмірів незавершеного виробництва.

**Фактична собівартість одиниці продукції –** усю фактичну собівартість продукції ділять на кількість виготовлених виробів і визначають за допомогою індексів відхилень, розрахованих як відношення фактичної собівартості продукції до нормативної.

**Висновок до розділу 7**

Потребою використання обліку і калькулювання за нормативними витратами є: складання кошторисів, спрощення оцінки матеріально-виробничих запасів, прогнозування затрат майбутніх періодів, прийняття рішень, контролю ефективного використання всіх видів ресурсів і оцінки ефективності діяльності підприємств у цілому. Для визначення фактичної собівартості при застосуванні нормативного методу обліку витрат на виробництво і калькулювання собівартості продукції використовують нормативну калькуляцію, яка складається на основі науково обґрунтованих норм та нормативів.

Зміст системи стандарт-кост полягає в тому, що обліковується лише те, що повинно відбутись, а не те, що відбулося, відображаються відхилення, які виникли. Величина витрат за відхиленнями відображається в оборотних відомостях витрат і випуску продукції з виробництва за окремими видами виробів, а також у калькуляціях фактичної собівартості цих виробів.

**Контрольні запитання до розділу 7**

1. У чому полягає мета обліку та калькулювання за нормативними витратами ?
2. У чому полягає облік нормативних витрат? Наведіть приклади.
3. Що ви розумієте під нормативними витратами ?
4. Обгрунтувати використання нормативних витрат. Навести приклади.
5. Визначити суть нормативних витрат.
6. Дайте характеристику методу обліку нормативних витрат як ефективного інструменту планування, контролю та аналізу.
7. Які відхилення від норм вам відомі ?
8. Які ознаки класифікації відхилень ?
9. Як визначають відхилення від нормативних матеріальних витрат ?

**Тестові завдання до розділу 7**

*1.Визначити суть системи обліку та калькулювання за нормативними витратами:*

1. Відображення фактичних витрат, наявність облікових цін і норм, облік відхилень від норм, облік змін норм, формування звітів про витрати, аналіз відхилень за причинами і винуватцями.
2. Облік витрат і калькулювання нормативної собівартості продукції та надання інформації про відхилення фактичних витрат від нормативних.
3. Наявність норм і облікових цін на ресурси.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 8.**

**ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ВЗАЄМОЗВ’ЯЗКУ ВИТРАТ, ОБСЯГУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРИБУТКУ**

Прийняття управлінських рішень менеджментом підприємств щодо ціни, витрат підприємства, обсягу виробництва продукції впливає на фінансовий результат. Інструментом визначення взаємозв'язку і взаємозалежності між згаданими категоріями є методика маржинального аналізу (аналізу взаємозв’язку витрат, обсягу діяльності та прибутку) – визначення моменту, починаючи з якого доходи підприємства повністю покривають його витрати.

Аналіз взаємозв’язку витрат, обсягу діяльності та прибутку, допомагає виявити оптимальні пропорції між змінними та постійними витратами, ціною та обсягом реалізації, оцінити фінансові результати і точніше обґрунтувати виробничі рішення. Збільшення прибутку можливе завдяки збільшенню величини маржинального доходу (збільшення обсягу реалізації та зниження рівня постійних витрат; або зменшити ціну та збільшити обсяг реалізації).

**Зміст розділу**

8.1. Сутність, принципи аналізу взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток»

8.2. Точка беззбитковості та методи її визначення

8.3. Аналіз чутливості прибутку до зміни параметрів діяльності

8.4. Аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток» в умовах багатопродуктового виробництва

**Ключові терміни та поняття**

*операційний аналіз; аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток»; операційний дохід (прибуток); операційний леверидж;*

*поріг рентабельності (точка беззбитковості); запас фінансової міцності; коефіцієнт маржинального доходу; обсяг реалізації продукції (ОРП); бажаний прибуток;структура витрат; комбінація продажу; середньозважений маржинальний дохід.*

**Глосарій розділу 8**

**Аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг діяльності-прибуток»**це аналіз поведінки постійних та змінних витрат на основі взаємозв’язку фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання від витрат, обсягів виробництва та реалізації продукції, товарів, послуг, які формують основну модель фінансової діяльності, що дозволяє менеджеру використовувати його для короткострокового планування, оцінки альтернативних рішень.

**Точка беззбитковості *–*** характеризує обсяг діяльності (виробництва, реалізації), коли загальний дохід (Др) покриває постійні (Пв) та змінні (Зв) витрати, а прибуток дорівнює нулю.

**Коефіцієнт маржинального доходу** (Кмд) або коефіцієнт покриття, (%) – відображає співвідношення між загальним доходом від реалізації і маржинальним доходом.Коефіцієнт маржинального доходу характеризує суму зміни маржинального доходу при зміні виручки на 1 грн і використовують у розрахунках під час планування доходу (виручки).

**Висновки до розділу 8**

Аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток» досліджує зміни операційного прибутку підприємства під впливом зміни певних параметрів його діяльності та допомагає виявити оптимальні пропорції між змінними та постійними витратами, ціною та обсягом реалізації, дозволяє дати оцінку фінансових результатів і точніше обґрунтувати виробничі рішення.

Важливе значення у контексті використання ана­лізу беззбитковості як моделі оцінки чутливості прибутку мають дві його базові концепції – запасу міцності та операційного важеля.

Запас міцності–це рівень поточної діяльності підприємства, що перевищує беззбитковий обсяг.

**Контрольні запитання до розділу 8**

1. Сформулювати сутність аналізу взаємозв’язку витрат, обсягу діяльності і прибутку.
2. Визначити поняття CVP- аналіз.
3. Які короткострокові управлінські рішення допоможе обґрунтувати CVP- аналіз?
4. Які переваги застосування визначають CVP- аналіз?
5. При дотриманні яких принципів застосовують аналіз взаємозв’язку «витрати – обсяг – прибуток»?
6. Що таке «точка беззбитковості»?
7. Пояснити, чому аналіз беззбитковості ґрунтується на величині маржинального доходу на одиницю продукції (питомий маржинальний дохід).
8. Як розрахувати маржинальний дохід на одиницю продукції?
9. У чому полягає суть аналітичного (математичного) методу визначення точки беззбитковості?

**Тестові завдання до розділу 8**

1. *Операційний аналіз – це частина управлінського обліку, елементами якого є:*
2. Операційний леверидж, точка беззбитковості, запас фінансової міцності.
3. Поріг рентабельності, запас фінансової міцності підприємства.
4. Структура витрат, напівмаржа.
5. Усі відповіді вірні.

*2. Аналіз «витрати – обсяг – прибуток» – це метод:*

1. Впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства.
2. Системного дослідження взаємозв’язку витрат, виручки(доходу) та прибутку підприємства.
3. Визначення неповної собівартості продукції.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 9.**

**ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Менеджмент будь-якого підприємства стикається з необхідністю прийняття різноманітних управлінських рішень щодо ціни, витрат, обсягу та реалізації продукції, попиту і пропозиції, які впливають на фінансовий результат. Застосування методів управлінського обліку (див.розд.5-7) з використанням інформаційно-облікового інструментарію забезпечить прийняття рішень щодо поточної чи стратегічної діяльності підприємства загалом і його підрозділів зокрема.

Вивчення розділу сприятиме розумінню основних етапів процесу прийняття рішення та ролі управлінського обліку на підприємстві. Розуміння сутності релевантного підходу забезпечує *функції управління* для прийняття управлінських рішень щодо різних сфер діяльності у процесі постачання, здійснення виробництва (надання послуг) та реалізації продукції.

**Зміст розділу**

9.1. Релевантний підхід у прийнятті рішень

9.2. Прийняття рішень щодо поточної діяльності

9.3. Прийняття рішень за умов невизначеності та ризику

9.4. Прийняття рішень оптимізації ціноутворення

9.5. Трансфертне ціноутворення

**Ключові терміни та поняття**

*прийняття управлінських рішень;*

*альтернативні рішення; релевантна інформація;*

*релевантний діапазон; резервний (страховий ) запас;*

*рішення щодо спеціального замовлення;*

*рішення виробляти чи купувати;*

*рішення щодо управління в умовах обмежених ресурсів;*

*рішення щодо вибору оптимальної технології;*

*рішення в умовах невизначеності (ризику);*

*класичний метод стратегії ціноутворення;*

*довгострокова нижня межа ціни;*

*короткострокова нижня межа ціни;*

*трансфертне ціноутворення;*

*середнє значення ринкових цін.*

**Глосарій розділу 9**

**Процес прийняття управлінських рішень** – процедура вибору між різними альтернативами найбільш вигідної, тобто цілеспрямований вибір із кількох альтернативних варіантів такої дії, що забезпечуватиме досягнення обраної мети або вирішення певної проблеми (завдання).

**Обліково-інформаційне забезпечення як компонент інформаційного забезпечення управління** підприємством дає змогу розв’язувати функціональні задачі управління, забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси та зв’язки із зовнішнім середовищем щодо витрат.

**Висновки до розділу 9**

Для прийняття правильних управлінських рішень, впроваджений управлінський облік формує інформацію керівників різних рівнів управління всередині підприємства.

Так, механізм ціни функціонує на основі економічних законів і відображає чинну модель управління економікою, виступаючи її похідною. Ціна є формою виявлення вартості при обміні продукції як на товар, так і на грошовий еквівалент. Ціна в сукупності становить індивідуальну, особисту, суспільну та соціальну категорії. Загальна стратегія підприємства здійснюється на основі цілісного цінового механізму і об’єднує дві складові: ціна (їх види, структура, динаміка), ціноутворення – встановлення, формування нових цін і зміни діючих.

**Контрольні запитання до розділу 9**

1. Визначити сутність релевантного підходу. Наведіть приклади.
2. Які критерії дозволяють розглядати інформацію як релевантну? Навести приклади.
3. Які дані є релевантними у процесі прийняття рішення щодо спеціального замовлення?
4. Як класифікують управлінські рішення?
5. Визначити основні види операційних управлінських рішень.
6. Які підходи враховують щодо прийняття рішень в умовах невизначеності (ризику)?
7. Дайте характеристику прийомів щодо визначення оптимального розміру запасів.
8. Від чого залежить момент наступного замовлення запасів ?
9. Яке значення системи JIT ?

**Тестові завдання до розділу 9**

*1. Релевантний діапазон – це:*

1. Діапазон діяльності, в межах якого зберігається взаємозв’язок між величиною витрат та їх фактором.
2. Діапазон діяльності, в межах якого величина витрат може бути змінена внаслідок прийняття рішення.
3. Діапазон діяльності для визначення структури витрат.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Рішення щодо спеціального замовлення – це:*

1. Рішення щодо прийняття або відмови від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг), за яким ціна реалізації є нижча за звичайну ціну або навіть менша за собівартість виробництва цієї продук­ції (виконання послуг).
2. Рішення, що передбачає вибір певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або скорочення обсягу його діяльності.
3. Рішення, що полягає у встановленні більш вигідних умов діяльності підприємства.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 10.**

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Творчою і трудомісткою роботою розробників системи управлінського обліку вважають: формування пакету внутрішньо-фірмових стандартів управлінського обліку, ведення управлінського документообігу; Положення про управлінську облікову політику компанії, Положення про управлінську бухгалтерію та Посадову інструкцію фахівця з управлінського обліку. На підприємствах України ведення управлінського обліку базується на внутрішніх потребах управлінського персоналу та адміністрації підприємства, але не регламентовано нормативними законодавчими документами. Перелік принципів управлінського обліку за МСФЗ можна віднести до загальнометодологічних, а їх комплексна реалізація є необхідною умовою поточного управління в будь-яких специфічних умовах діяльності господарюючого суб'єкта.

**Зміст розділу**

10.1. Впровадження управлінського обліку на підприємствах

10.2. Особливості організації управлінського обліку

10.2.1. Організаційно-методичні основи побудови системи управлінського обліку

10.2.2. Принципи управлінського обліку та їх характеристика

10.2.3. Побудова організаційної структури підприємства

10.2.4. Роль управлінця в процесі здійснення управлінського обліку

10.3. Облікова політика як інструмент організації управлінського обліку

10.3.1. Побудова облікової політики з управлінського обліку

10.3.2. Побудова плану рахунків управлінськогообліку

**Ключові терміни та поняття**

*Впровадження управлінського обліку, принципи управлінського обліку в тому числі адаптовані до вимог МСФЗ, управлінець, функції управлінців, організація управлінського обліку, облікова політика з управлінського обліку, структура організації управлінського обліку, план рахунків з управлінського обліку.*

**Глосарій розділу 10**

**Організаційно-методичні основи побудови системи управлінського обліку на підприємствах** полягають у формуванні набору формалізованих процедур забезпечуючи менеджерів всіх рівнів інформацією, отриманою як з внутрішніх, так із зовнішніх джерел, для ухвалення своєчасних і ефективних рішень в рамках своєї компетенції.

**Організаційне забезпечення функціонування управлінського обліку** передбачає перерозподіл ролей між службами (відділами), що належать до інформаційного розрізу організаційної структури управління підприємством на користь управлінського обліку.

**Стандарти управлінського обліку (SMA)** представляють собою трактування управлінського обліку та фінансового менеджменту у сферах: 1) стратегії лідерства та етики; 2) технології забезпечення; 3) стратегія управління витратами; 4) управління ефективністю бізнесу; 5) фінанси, управління, ризик з урахуванням законодавчого врегулювання; 6) практики управлінського обліку.

**Контрольні запитання до розділу 10**

1. Сформулюйте проблеми впровадження управлінського обліку на зарубіжних та вітчизняних підприємствах.
2. У чому полягає значення організації управлінського обліку для бізнесу?
3. Які принципи управлінського обліку формують структуру організації та ведення управлінського обліку?
4. Сформулювати перелік принципів управлінського обліку, адаптованих до вимог МСФЗ.
5. Що таке «професійне судження»?
6. Які особливості двокругової (автономної) та інтегрованої (моністичної) систем обліку?
7. Яка роль управлінця в здійсненні управлінського обліку на підприємстві?
8. Визначити функції управлінців.
9. В чому суть інтегрованої та переплетеної систем обліку, особливості застосування?

**Тестові завдання до розділу 10**

*1. Організація управлінського обліку ґрунтується*

1. На системі рахунків бухгалтерського обліку, визначених Законом України.
2. На загальноприйнятих та власних системах.
3. На двокруговому та інтегрованому принципі.
4. Усі відповіді вірні.

*2. Переплетена система обліку:*

1. Базується на періодичному обліку запасів.
2. Роздільне ведення рахунків фінансового та виробничого обліку, які не кореспондуються один з одним.
3. Базується на безперервному обліку запасів.
4. Усі відповіді вірні.

**РОЗДІЛ 11.**

**УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ**

Для ефективного управління підприємством у динамічному середовищі існує практична потреба в якісному інформаційному забезпеченні процесу прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних управлінської звітності.

**Зміст розділу**

11.1. Сутність управлінської звітності: класифікація і формування

11.2. Управлінська звітність за центрами відповідальності та виконання бюджетів підприємства

11.3.Звітність за сегментами організації (підприємства)

11.4. Управлінська звітність фінансової діяльності підприємства (про фінансовий стан, результати діяльності та зміни фінансового стану).

11.5. Управлінський облік доходів, витрат і фінансових результатів з формуванням звітності

11.6. Стратегічно-зорієнтований облік як інструмент прийняття управлінських рішень

**Ключові терміни та поняття**

*управлінська звітність, вимоги до управлінської звітності,*

*етапи побудови управлінської звітності,*

*функції управлінської звітності,*

*структурування внутрішньої звітності щодо інформації,*

*класифікація управлінської звітності,*

*довідник регламентів управлінської звітності,*

*внутрішня (управлінську) звітність за центрами відповідальності,*

*звіт про виконання бюджетів (витрат, грошових коштів),*

*звіт про фінансовий стан (управлінський баланс),*

*звіт про фінансовий стан (баланс) в динаміці.*

**Глосарій розділу 11**

**Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність** – це інтегрована система взаємопов’язаних інформаційних і розрахункових показників, що відображають функціонування підприємства як суб’єкта господарської діяльності, згрупованих для управління і забезпечення потреб різних груп користувачів інформації на різних рівнях управління. Надає релевантну (фінансову та нефінансову) інформацію менеджменту – внутрішнім користувачам для обґрунтування широкого спектру управлінських рішень з управління бізнесом, щодо центрів відповідальності (витрат, доходів, прибутку), організації самоконтролю, оцінки виконання планів, аналізу майнового та фінансового становища підприємства, планування та прогнозування діяльності.

**Інформаційна база управлінської звітності –** інформація, створена у фінансовому, управлінському, податковому й інших системах обліку певного підприємства.

**Контрольні запитання до розділу 11**

1. Визначити сутність управлінської звітності.
2. Яка мета, завдання, принципи формування управлінської звітності?
3. Яким чином формується інформація щодо рівнів управління та напрямами прийняття рішень?
4. Яке значення інформаційної бази складання управлінської звітності?
5. Сформулювати вимоги до управлінської звітності.
6. Які етапи побудови управлінської звітності?
7. Які функції управлінської звітності?
8. У чому полягають підходи до структурування внутрішньої звітності щодо інформації?
9. Які особливості класифікації управлінської звітності?
10. Які підходи до складання «довідника регламентів управлінської звітності»?

**Тестові завдання до розділу 11**

*1.Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність – це*

1. Система облікових і розрахункових показників, представлених у визначеному форматі та відповідно до внутрішнього регламенту підприємства, що характеризує стан відповідного елемента управлінської звітності.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ ПЕРЕЛІК**

**Використані та рекомендовані нормативно-правові акти**

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
2. Господарський Кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/436-15#Text.
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-ХІV Відомості Верховної Ради України. 1999, № 40, Ст.365.
4. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» Закон України від 05.10.2017 р. № 2164-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017, № 44, Ст.397.
5. Про внесення змін до Закону України «Про захист інформації в автоматизованих системах»: Закон України від 31.05.2005 р. № 2594-IV // Відом. Верховної Ради України. – 2004. – № 32.
6. Про внесення змін до Закону України «Про Національну програму інформатизації»: Закон України від 13.09.2001 р. № 2684 // Відом. Верховної Ради України. – 2002. – № 1.
7. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14
8. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2016–2017 років ( в трьох частинах). Київ : «Видавництво «Фенікс», 2018.
9. Національні положення стандарти бухгалтерського обліку №№1-34. URL: https://ips.ligazakon.net/document/SH000099.

**Інша основна рекомендована література**

1. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. / Атамас П. Й. – Дніпропетровськ : Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с. // https://www.twirpx.com/file/408205/
2. 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». – Київ: КНЕУ, 2013. – 689 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік : підручник / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир : Рута,   
   2005. – 480 с.
4. Брадул О.М. Управлінський облік : навч. посіб. /О.М.Брадул, В. А.Шепелюк, Л. Я.Шевченко,   
   П. Д.Камінський, та ін; ДНУЕТ. – Кривий Ріг: 2017. – 113с. http://elibrary.donnuet.edu.ua/1407/1/Shevchenko\_manual\_Upravlinsiy\_oblik\_2017.pdf
5. Войнаренко М. П., Пономарьова Н. А., Замазій О. В. Міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
6. Вербило О.Ф. Бухгалтерський облік у менеджменті: зміст та методика навчання: підручник / О.Ф. Вербило,   
   Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський; за ред. доц., к.е.н. О.Ф. Вербило. – Київ: НАУ, 2006. – Ч. 3: Управлінський облік. – 328 с.
7. Гарасим П.М. Курс управлінського обліку: навч. посіб./ Гарасим П.М., Журавель Г.П., Хомин П.Я. – Київ: Знання, 2007. – 314 с./ https://www.yakaboo.ua/ua/kurs-upravlins-kogo-obliku.html
8. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – Київ: Лібра, 2003. – 704 с.
9. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 534 с. URL: https://bookzone.com.ua/ books/73598-upravlinskiy-oblik-pidruchnik/
10. Грещак М. Г. Управління витратами : навч. посіб. /   
    М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. ; за заг. ред. М. Г. Грещака. – Київ: КНЕУ, 2008. – 264 с.
11. Добровський В*.* М.Управлінський облік: навч.-метод. посіб./ В. М. Добровський, Л. В. Гнилицька,   
    Р. С. Коршикова – Київ: КНЕУ, 2005. – 235 с.

// http://diplomvkarmane.org.ua/library/ekonomika-knigi/231-2010-05-10-11-45-29/1944-2013-0

1. Захарченко Л.А. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич. – Одеса: ВМВ, 2011. – 240 с.
2. Зелікман В.Д. Управлінський облік: навч. посіб. /   
   В.Д. Зелікман, І.М. Ізвєкова, Р.Б. Сокольськатаін. – Дніпро: НМетАУ, 2017. – 198 с. https://nmetau.edu.ua/file/uproblik-2017.pdf
3. Карпенко О.В. Управлінський облік: методика викладання у вищій школі : навч. посіб. [для студ. вищ. навч.закл.] / О.В. Карпенко. – Київ: Центр навч. літ., 2007. – 244 с.
4. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: навч. посіб / О. В. Карпенко, Д. В.Карпенко – Київ: Центр учбової літератури, 2012. — 296 с. http://dspace.puet.edu.ua/ bitstream/123456789
5. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах: навч.посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, У.І.Когут – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. – 244 с.// https://vlp.com.ua/node/12421
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: навч.посіб. / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – Київ: Кондор, 2008. – 312 с.
7. Крикавський Є.В. Економіка логістики: навч. посіб. / Є.В.Крикавський, О.А. Похильченко, Н.В.Чорнописька, О.С. Костюк, Н.Б.Савіна, С.М. Нікшич, Л.Я. Якимишин; за заг. ред. Є.В. Крикавського, О.А. Похильченко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 640 с.
8. Лишиленко О. В. Бухгалтерський управлінський облік. навч. посіб. / О. В. Лишиленко. – Київ: ЦУЛ, 2006. – 254 с.
9. Лень В. С. Управлінський облік : навч. посіб. / В. С. Лень. – 2-е вид., випр.. – Київ: Знання-Прес, 2006. – 317 с.
10. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник / Л.В. Нападовська. 2-ге вид., доопрац. та допов. – Київ: КНТЕУ, 2010. – 647с.
11. Оксанич О. Е. Калькуляція собівартості продукції, робіт та послуг: навч.посіб. / О. Е.Оксанич, І. А. Волкова,  
     О. О. Миронова – Київ: «Центр учбової літератури», 2013. – 326 с.
12. Партин Г.О. Управлінський облік: підручник / Г.О.Партин та ін. – Львів: Вид-во Львів.політехніки, 2013.– 279 с.// https://vlp.com.ua/node/10413
13. Пашкевич М.С**.** Управлінський облік : навч. посіб. [Електронний ресурс] / М.С. Пашкевич, О.П. Дріга,   
    А.А. Макурін; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2018. – 151 с.// http://nmu.org.ua
14. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред.   
    Ю. Є. Петруні. – [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
15. Приймак С. В. Фінансова звітність підприємств: навч.-метод. посібник / С.В. Приймак, М. Т. Костишина, Д. В. Долбнєва //– Львів : Ліга Прес, 2016.– 268 с.
16. Романів Є. М. Бухгалтерський облік (загальна теорія): навч. посіб. / Є. М. Романів, Н. О. Лобода. – Львів : ЛДФА, 2014. 265 с.
17. Сіренко Н. М. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : курс лекцій / Н. М. Сіренко,  
    І. В. Баришевська, Ю.О. Щербина. – Миколаїв : МНАУ, 2016. – 132 с. http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/12345
18. Фаріон І. Д. Управлінський облік : підручник. Затв. МОНУ для студ. ВНЗ / І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко. – Київ: ЦУЛ, 2012. – 792 с.
19. Шевців Л.Ю. Управлінський облік: навч.-метод. пос./ Л.Ю.Шевців. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. – 510 с.
20. Шило В. П. Управлінський облік: теорія та практика / Шило В. П., Ільїна С .Б., Шепелюк В.А.// навч. – практ. посіб. – Київ: - Кондор-Видавництво, 2012. – 303 с.
21. Чорна М.В. Управління витратами : навч. посіб. /   
    М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, 2017. – 166 с.

**Додаткова рекомендована література**

1. Аверкин Я.Ф. Управлінський облік звичайної діяльності підприємств пивоварної промисловості / Я.Ф.Аверкин: дис. на здобуття ступеня доктора філософії: 071 - облік і оподаткування, 07 - управління та адміністрування/ Західноукраїнський національний університет – Тернопіль, 2021. – 221 с.
2. Барановська Т.В. Облікова політика підприємства в Україні: теорія і практика / Т.В. Барановська : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04 / Нац. аграр. ун-т. – Київ, 2006. – 21 с.
3. Безродна Т.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності понять / Т.М. Безродна: // http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/ bitstream/123456789/523/8/bezrodna.pdf
4. Брадул О. М. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту корпорацій / О. М. Брадул. – Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Київ. 2009. – 356 с.
5. Вакульчик О.М. Стан і шляхи розвитку управлінської звітності суб’єктів господарювання різних сфер діяльності / О. М. Вакульчик, І. В. Яковенко // Вісн. Акад. мит. Служби України. – Серія : Економіка. – 2010. – Т. 1. – С. 27–36.
6. Вейцман Р.Я. Фабрично-заводское счетоводство в связи с калькуляцией и коммерческой организацией фабрик и заводов / Вейцман Р.Я. – 2-е изд.. – Одесса, 1916. – 392 с.
7. Bromwich M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets // Accounting. Organisation and Society. – 1990. –   
   № 1. – P. 27–46.
8. Вигівська І.М., Чухліб О.А.Облікове забезпечення управління виробничими витратами газодобувних під­приємств в умовах бюджетування / І.М. Вигівська,   
   О.А. Чухліб // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 3(57). – С. 33–35.
9. Вознюк А.М. Мотиваційна система управління промисловим підприємством / А.М. Вознюк : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2010. – 20с.
10. Вовк М.О.Фінансова звітність за сегментами у системі управління підприємством / М.О.Вовк: дисертація. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бух. облік, аналіз та аудит (за видами екон. діяльності)»; ДВНЗ «Київський Національний Економічний Університет Імені Вадима Гетьмана» – Київ, 2017. – 317с.
11. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія / С. Ф. Голов / Міжнародний ін-т менеджменту (МІМ-Київ). – Київ: Центр учбової літератури, 2007. — 522 c.
12. Горкавий В.К. Формування собівартості продукції та ефективності витрат в сільськогосподарських підприємствах: монографія / В.К. Горкавий,   
    Ю.С. Герасименко. – Харків: 2015. – 239 с.
13. Дисциплінарна матриця управлінської звітності : монографія / В.В. Сопко, М.М. Бенько, О.М. Гончаренко та ін. ; за заг. ред. В.В. Сопко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с.
14. Економічна енциклопедія : у трьох томах. / [С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – Київ: Видавничий центр «Академія», Т.3. – 2002. – 952 с.
15. Євдокимов В.В. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах глобалізації: ісламська модель : монографія / В.В. Євдокимов, С.Ф. Легенчук, Д.О. Грицишен. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 419 с.
16. Карпенко О.В. Неповна собівартість: теорія і практика обліку, аналізу, контролю: монографія / О.В. Карпенко,   
    Г.О. Соболь. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. – 241 с.
17. Карпенко О.В. Класифікація управлінської звітності як основа розуміння її сутності. Фінансова система України : зб. наук. пр. / О.В. Карпенко, М.О. Любимов. – Острог: Остроз. акад., 2011. – Вип. 16. – С. 145–151. //http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/ 123456789/211/1/1.pdf
18. Концептуальна основа фінансової звітності, видана РМСБО у вересні 2010 р.// http://zakon4.rada.gov.ua/laws /show/929\_009
19. Любимов М.О. Формування управлінської звітності підприємств (на прикладі харчової промисловості) : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «бух.облік, аналіз та аудит (за видами екон. діяльності)» /   
    М.О. Любимов. – Одеса, 2012. – 22 с.
20. Маляревський Ю.Д. Перспективи управлінського обліку: організаційно-економічний механізм як основа ефективної операційної діяльності підприємства: монографія /   
    Ю.Д. Маляревський, С.В. Лабунська, Л.В. Безкоровайна // – Харків: Видавництво ХНЕУ, 2008. – 164 с. // http://kafacco.hneu.edu.ua/index.php/nauka/vydannia/naukovi-vydannia/274-perspektyvy-upravlinskoho-obliku
21. Матюха М.М. Управлінська звітність про рух грошових коштів як елемент поточного і стратегічного інформаційного забезпечення прийняття рішень /   
    М.М. Матюха // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 2. – С. 59–63 // http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf\_ 2013\_2\_13.pdf
22. Марків М.М. Організація управлінського обліку на деревообробних підприємствах із виробництва твердого біопалива: автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «бух.облік, аналіз та аудит (за видами екон. діяльності)» / М.М.Марків. – ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ, 2016. – 254 с.
23. Москаленко В.А. Впровадження управлінського обліку в підприємствах агропромислового комплексу /   
    В.А. Москаленко// Ефективна економіка. 2013. – № 5. // http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2033
24. Обліково-аналітичне забезпечення управління: вітчизняний та міжнародний досвід: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М.Г. Білопольського, доц. Сизоненко О.А.; Макіївський економ.-гуманіт. ін-т. – Донецьк: Видавець Дмитренко Л.Р., 2014. – 350с.
25. Пилипенко А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об’єднань : монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук; за заг. ред. докт. екон. наук, доцента А. А. Пилипенка. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 344 с.
26. Петіна Л.В. Шляхи удосконалення внутрішньогосподарської звітності та перманентної інвентаризації в прийнятті управлінських рішень на підприємствах АПК / Л.В. Петіна// http://www.nbuv.gov.
27. Позов А.Х. Формування внутрішньогосподарської (управлінської) звітності промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук :спец. 08.00.09 «Бух. облік, аналіз та аудит (за видами екон. діяльності)» / А.Х. Позов. – Київ, 2013. – 22 с.
28. Пушкар М.С. Ідеальна система обліку: концепція, архітектура, інформація : монографія / М.С. Пушкар,   
    М.Г. Чумаченко. – Тернопіль : Карт-бланш, 2011. – 336 с.
29. Романчук А.Л. Принципи формування внутрішньої звітності на підприємствах промисловості будівель­них матеріалів / А.Л. Романчук // http://www.rusnauka.com
30. Чумаченко М. Управленческий учет в Украине /   
    М. Чумаченко // Бухгалтерский учет и аудит, 2001. – № 6. – С. 43–47.
31. Хомин П.Я. Формування звітності в підсистемах управлінського, фінансового й податкового обліку : монографія / П.Я. Хомин. – Тернопіль: Екон. думка, 2004.
32. Хаймьонова Н.С. Облік і контроль за центрами відповідальності в системі управління витратами діяльності підприємства / Н.С. Хаймьонова : дис.на здобуття наук.ступ. канд. екон. наук спец. 08.00.09 – бух.облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності); Львівська комерційна академія. Львів. 2016. – 334 с.
33. Шайкан А.В. Бухгалтерський облік у прийнятті управлінських стратегічних рішень: монографія /   
    А.В. Шайкан. – Київ: КНЕУ, 2009. – 303 с.
34. Шевців Л.Ю. Логістичні витрати підприємства : формування та оцінювання : монографія / Л.Ю. Шевців, І. Петецький// – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 244 с.// https://science.logistics-gr.com/index.php? option=com\_content&view=article&id=2212&catid=6&Itemid=9
35. Шевців Л.Ю. Трансформація управлінського обліку в умовах сталого розвитку: обліково-інформаційний аспект / Л.Ю. Шевців // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. № 1 (35). – Одеса, 2018. – С. 61-70. // https://economics.net.ua/files/archive/2018/No1/61.pdf
36. Шевців Л.Ю. Концептуальні основи формування ефективної системи управління витратами машинобудівних підприємств / Л.Ю. Шевців // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (23). – С. 72-81.// https://economics.net.ua/files/archive/2016/No1/72.pdf
37. Shevtsiv L. Investigation of the mechanism of interrelation between accounting and budgeting in the enterprise management system: the strategic aspect / L. Shevtsiv // Technology audit and production reserves — № 6/4(38), 2017. – 39-47 р.// https://ideas.repec.org/a/nos/dcchxh/7.html

**ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК**

**А**

Абзорпшен-костинг, 237, 327, 328, 331,333

Автоматизація фінансових розрахунків, 132, 152

Автономна (двокругова) система обліку, 30

ABC-калькулювання на основі діяльності, 238, 330, 365-368

Автоматизація управлінського обліку витрат у системі бюджетування підприємств, 153

Адміністративні витрати, 189, 330, 365

Активи, 182, 191

Альтернативні витрати, 181, 329, 338, 476

Альтернативи значних відхилень, 134,

Алгоритм побудови АВС-методу, 367

Алгоритм розрахунку фактичної собівартості продукції (ФС), 397

Алгоритм розрахунку нормативної виробничої собівартості продукції (НВС), 397

Американська модель визначення фінансового результату, 347

Аналіз витрат за системою стандарт-кост, 404

Аналіз взаємозв’язку «витрати-обсяг діяльності-прибуток», 221, 224, 415, 417, 419,420

Аналітична, оціночна, планова функції управлінської звітності, 545, 563

Аналітична інформація, 14, 28, 242

Аналітичні елементи управління витратами, 234

Аналітичні ознаки рахунків бухгалтерського обліку в умовах категорійного управління, 595

Аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних, як засіб контролю, 393

Англо-американський варіант визначення фінансового результату, 588

Аутсорсинг, 228

**Б**

Бази розподілу загальновиробничих витрат, 299, 355

База розподілу, 328, 346, 352, 355-356, 357

Багатофакторна модель функції витрат (для багатопродуктового виробництва), 219

Бізнес-процес, 15, 36, 45, 97

Безнапівфабрикатний метод, 308

Бухгалтерський підхід до визначення фінансового результату, 585

Бюджетування, 106, 127, 129, 136,141, 161, 169

Бюджет, 129, 142

Бюджетний період, 129, 142

Бюджетний центр, 129, 142

Бюджет капітальних інвестицій, 130, 145

Бюджетний комітет, 130, 146

Бюджетування через прирощення, 131, 149

Бюджетування «з нуля», 131, 149

Бюджетування «зверху – вниз», 131, 150

Бюджетування «знизу – нагору», 131, 150

Бюджетування «знизу – нагору / зверху – вниз», 131, 150

Бюджетування з нульової точки (ZBB-бюджетування), 132, 150

Бюджетування як основа інформаційно-аналітичної підтримки управління, 155

Бюджет запасів сировини (матеріалів), 133, 157

Бюджети собівартості виробленої та реалізованої продукції, 154, 157

Бюджет виробництва, 132-133, 154, 156

Бюджетне планування, 141

Бюджети прямих витрат, витрат на збут, 154, 157

Бюджет грошових коштів (грошових потоків), 143, 154

Бюджет прибутків і збитків, 143

Бюджет реалізації (продажу) продукції, 133, 154

Бюджет трудовитрат, 133, 159

Бюджет дебіторської заборгованості, 133, 159

Бюджет кредиторської заборгованості, 133, 159

Бюджет доходів та витрат, 133, 159

Бюджетний (плановий) баланс, 133, 548,

Бюджетний контроль, 127, 134, 162, 168

Бухгалтерська модель виробництва, 178, 185,186

Бухгалтерська управлінська звітність (зовнішня фінансова звітність), 553

**В**

Варіанти обліку і калькулювання повної собівартості продукції, 332

Види калькулювання, 277

Види собівартості за повнотою включення витрат, 287

Вихідна інформація, 15, 31, 36

Визначення відхилень (ΔП), 407

Взаємодія допоміжних цехів при методі послідовного розподілу, 315

Вхідна інформація, 15, 31

Внутрішня інформація, 32

Внутрішня звітність як об’єкт управлінського обліку, 17, 40, 285

Вимоги до плану рахунків управлінського обліку, 535

Вимоги до організаційної структури управління, 506

Вимоги до системи управлінської звітності, 558

Вимоги до виділення центрів відповідальності, 93

Вибір і побудова організаційної структури управління підприємством, 514

Вибір допоміжних звітних сегментів, 578

Види облікової політики, 522

Виробничі ресурси, 70

Виробничі (первинні) центри витрат, 94

Виробнича стратегія підприємства, 25

Виробничий маржинальний дохід, 345, 347

Виробнича собівартість, 281, 286

Виробнича собівартість реалізованої продукції, 288

Виробнича собівартість одиниці продукції, 288

Витрати з позиції управлінського підходу, 177, 182, 185

Витрати, 175, 182-183, 184, 188, 189, 191, 213, 229

Витрати (згідно МСФЗ), 177, 183, 184

Витрати (згідно ПКУ), 177, 183

Витратами (згідно НП(С)БО 1, НП(С)БО 16), 177, 183, 185

Витрати пов'язані з операційною (основною) діяльністю, 179, 187, 188

Витрати на виробництво, 179, 189

Витрати на виробництво продукції (ВП), 179, 282

Витрати на управління (адміністративні), 179

Витрати на збут, 179, 189, 330, 365

Витрати на продукт, 191, 192, 199, 313, 332

Витрати періоду, 191, 192, 199, 283, 331, 332

Витрати на 1 грн товарної продукції (В), 283

Відмінні ознаки методів обліку витрат абзорпшн-костинг та директ-костинг, 352, 353

Відмінності між управлінським і фінансовим обліком, 73, 74

Відмінність між контролінгом і управлінським обліком, 76

Відмінності стандарт-косту від нормативного методу, 406, 407

Відхилення від гнучкого бюджету, 134, 166

Відхилення за рахунок обсягу діяльності, 166

Відхилення прибутку (загальне відхилення), 134,

Відхилення за рахунок зміни обсягу реалізації, 134, 167

Відхилення за рахунок зміни середньої ціни реалізації, 134, 167

Відхилення за рахунок економії (перевитрати) матеріалів на одиницю продукції, 134, 167

Відхилення за рахунок зміни цін на матеріали, 135, 168

Відхилення за рахунок зміни ефективності прямих витрат праці, 135, 168

Відхилення внаслідок планування, 134, 164

Відхилення внаслідок діяльності,134, 164

Відхилення фактичних даних від бюджетних (нормативних), 165, 395

Відхилення за рахунок зміни ставок оплати праці, 135,168

Відхилення за рахунок постійних накладних витрат, 135, 168

Вертикальна форма звіту про фінансовий стан (баланс), 583

Вузьке місце, 154, 528

Впровадження бюджетування, 138, 169-170

Впровадження управлінського обліку, 500-502

Використання операційного левериджу, 431

Встановлення трансфертної ціни на основі витрат, 481

Внутрішні і зовнішні фактори формування внутрішньої управлінської звітності, 557

Внутрішня інформаційна звітність, 186, 570-572

**Г**

Галузева собівартість, 286

Господарський сегмент звітності за сегментами, 577

Головні центри відповідальності, 96

Горизонтальний звіт про фінансовий стан (управлінський баланс), 583

Географічний сегмент звітності за сегментами, 577

Генеральний бюджет, 143

Глобальні принципи управлінського обліку, 15, 34

Групування витрат за економічними елементами, 179, 260, 270-272, 296

Групування витрат реалізованої продукції за елементами, 288

Групування виробничих витрат одиниці продукції за статтями калькуляції, 289

Гнучкі бюджети, 130, 145

Групування відхилень за видами, 399

Групування витрат за місцем виникнення або за центрами відповідальності, 180

Графік беззбитковості, 432

Графік взаємозв’язку «обсяг реалізації-прибуток, 433

Графік маржинального доходу, 433

Гнучка цінова політика, 474

**Д**

Драйвер (носій) витрат, 328, 330, 355, 367, 368

Дійсні витрати (Outlay Costs) , 180, 200, 329, 338

Довідник регламентів управлінської звітності,565

Допоміжна діяльність, 187

Допоміжні центри відповідальності, 101

Децентралізацію управління, 90, 103

Директ-костинг, 237, 307, 327, 339-340

Дискреційні витрати, 180, 200, 201

Дискреційні центри витрат, 113-114

Директивні калькуляції, 261, 292, 293

Двокругова (автономна) система, 30, 499, 516, 529

Дивізійні структури, 514

Доходи операційної діяльності, 191

Дохід (МСБО 18), 191

Дохід (обсяг) від реалізації продукції у грошових одиницях (Дргр.од), 425

Дохід (обсяг) від реалізації продукції у натуральних одиницях (Дрн.од), 425

Дегресивні змінні витрати, 336

**Е**

Економічний підхід до визначення фінансового результату, 585

Економічна модель виробництва, 178, 185

Елементи процесу калькулювання собівартості, 258, 275

Елементи облікової політики, 525

Елемент управлінської звітності, 554

Елемент управління витратами, 239

Елементи управлінського обліку, 69

Елементи методу директ-костингу, 341-342

Етапи еволюції знань про витрати, 182

Етапи формування та розвитку управлінського обліку, 52-53

Етапи впровадження управлінського обліку, 502

Етапи вибору показників оцінювання діяльності центрів відповідальності, 120

Етапи визначення результату діяльності за американською і французькою моделями, 348

Етапи розробки класифікатора витрат, 195

Етапи реалізації аутсорсингової угоди, 229-230

Етапи процесу управління, 58

Етапи процесу управління витратами, 235

Етапи процесу підготовки і прийняття управлінського рішення, 39, 41, 454

Етапи розподілу виробничих накладних витрат, 311

Етапи формування обліково-інформаційного забезпечення для управління витратами, 239

Етапи формування і подання системи внутрішньої звітності, 560

Етапи обліку витрат на виготовлення продукції, 268

Етапи обліку і калькулювання собівартості продукції, 274,

Етапи процесу формування собівартості за методом «директ-костинг», 342

Етапи позамовного методу обліку та калькулювання витрат, 306

Етапи попроцесного методу калькулювання собівартості продукції, 309

Етапи формування собівартості за методом директ-костинг, 342

Етапи підготовки та подання звітності за сегментами, 575

Етапи стратегічного управління (стратегічного управлінського обліку), 603

Етапи організації обліку за центрами відповідальності, 109-110

Етапи постановки бюджетування, 138

Ефект операційного левериджу, 417, 430

Ефективне управління, 43

Ефективність центру відповідальності, 102-103, 116

**Є**

Єдина ставка, 357

**З**

Запас міцності (Зм), 417, 429

Завдання внутрішньої управлінської звітності, 551

Завдання управлінського обліку, 61

Завдання управління витратами, 233, 235-236

Завдання управлінця в процесі здійснення управлінського обліку, 520

Завдання обліку витрат, 267

Завдання калькулювання, 277

Завданнями нормативного обліку, 387

Завдання трансфертного ціноутворення, 477

Завдання облікової політики, 522-523

Загальна система обліку, 499, 530

Загальнометодологічні методи дослідження, 72

Загальнонаукові методи, 72

Завдання формування системи звітності за сегментами, 575

Затрати, 182, 184, 188

Зовнішня інформація, 32

Зведений облік витрат (зведений кошторис), 263, 319, 393

Зведений бюджет, 129,143-144

Змінні витрати (Variable Costs), 200, 214-215, 217, 218, 295, 302, 334-335, 340

Змішані витрати, 200, 329, 335

Звичайна діяльність (згідно НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до

фінансової звітності»), 528-529, 600

Змінні (динамічні) бюджети, 130, 146

Звіт про прибутки і збитки, 230, 334, 342, 589

Звіт про прибутки і збитки («абзорпшен-костинг»), 358

Звіт про прибутки та збитки за англосаксонською і континентальною моделями, 531

Звіт про сукупний дохід (звіт про результати діяльності), 118, 249, 589

Звіт про фінансовий стан (управлінський баланс), 230, 548, 582, 583

Звіт про фінансові результати за методом директ-костинг, 344, 354-355

Звітність за сегментами, 106, 547, 574, 580

Звітування витрат для потреб управління (внутрішня управлінська звітність), 298, 547, 567, 570

Звітна калькуляція, 292, 319, 394-395

Звіт про виконання бюджету витрат, 118, 134, 162, 163, 165-166, 547, 570, 573

Звіт про виконання кошторису, 102

Звіт про виконання планової собівартості конкретного виду продукції, 91, 114-115

Звіт центрів відповідальності, 118

Звітний сегмент, 580

Зниження витрат на 1 гривню товарної продукції (Зв), 283

**І**

Інформація, для прийняття управлінських рішень, 28

Інформація, 14, 28

Інформація бухгалтерського обліку, що забезпечує підтримку процесу стратегічного управління, 603

Інформаційні джерела складання бюджетних планів, 151

Інструменти управлінського обліку, 17, 21, 64

Інструменти управлінського обліку, які використовуються у вітчизняній практиці, 64

Інструменти з управлінського обліку розроблені МФБ, 65-67

Інструментарій управлінської звітності, 562

Інструкція з організації бюджетування, 131, 148

Інформаційна система підприємства, 18, 30-31

Інформаційне забезпечення управління підприємством, 14, 28

Інтегрована система обліку, 73, 499, 530

Інтегрована (моністична) система обліку, 30, 499, 516, 529

Інформаційна база для формування бухгалтерської управлінської звітності, 553-554

Інші операційні витрати, 190

Інші операційні доходи, 190

Індивідуальна собівартість, 286

**К**

Калькулювання, 195, 274, 276, 281, 292

Калькуляційний облік, 258, 274

Калькулювання собівартості продукції , 256, 274, 277, 292

Калькуляційна одиниця, 259, 278

Калькуляційні одиниці у трудовому виразі (нормо-годинах), 260, 279

Калькуляційний період, 283

Калькуляція, 291, 261, 292

Калькуляція технологічної собівартості, 292

Калькулювання на основі діяльності, 368-369

Калькулювання за замовленнями (позамовний метод), 295, 303, 304, 307

Калькулювання за процесами залежно від методу ФІФО чи середньозваженої собівартості, 313

Калькулювання повних витрат, 295

Калькулювання неповних (змінних) витрат, 295

Картка (лист) стандартних (нормативних) витрат на виробництво, 304, 389, 393, 402

Кількісна інформація, 32, 33, 36

Кількісні методи, 72

Контролінг, 17, 75, 76-77

Коефіцієнт реагування витрат (за К.Меллеровичем), 180, 213

Коефіцієнт маржинального доходу (Кмд), 417, 424

Коефіцієнт маржинального доходу на одиницю продукції (Кмд од), 424

Коефіцієнт запасу міцності (Кзм), 417, 429

Коефіцієнт операційного левериджу, 417, 430

Кошторисне калькулювання, 259, 278

Контрольовані витрати, 118, 201, 262, 299

Кошторисні калькуляції, 262, 293

Кошторис, 101,

Кошторис витрат, 262, 296-297

Кошторис витрат центру відповідальності (зведений кошторис), 101, 262, 298

Комбінація продажу виробів, 438

Концепція обліку повних та змінних витрат, 351

Концепція стейкхолдерів, 54-55

Концепції управлінського обліку, 49, 54

Концепція центрів відповідальності, 92

Концепції управління витратами, 237

Концепція обліку повних та змінних витрат, 351

Концепція фінансового капіталу, 587

Концепція фізичного капіталу, 587

Комунікативна (організаційна) функція управлінської звітності, 545, 563

Контрольна функція управлінської звітності, 545, 563

Керівники центрів відповідальності, 93

Класичний метод стратегії ціноутворення, 473

Класифікація бізнес-процесів, 46-47

Класифікація бюджетів за ознаками, 143

Класифікацію змінних витрат, 336-337

Класифікація центрів відповідальності підприємств торгівлі, 98

Класифікація центрів відповідальності за різними ознаками, 99

Класифікація інструментів управлінського обліку, 67-69

Класифікація калькуляцій за характером виробництва, 293

Класифікація калькуляцій за об’єктами калькулювання, 293

Класифікатор витрат, 179, 192, 193, 194, 196

Класифікація витрат в управлінському обліку, 175, 180, 193, 196, 202, 204, 206, 210, 212

Класифікація витрат (за К. Друрі), 196-197

Класифікація витрат в управлінському обліку (вітчизняний підхід), 198-202, 204

Класифікація витрат в управлінському обліку (В.В.Сопко), 202-203

Класифікація витрат в управлінському обліку (В.Ф. Палія), 203

Класифікація витрат в управлінському обліку (Давидюк Т.В.), 203-204

Класифікація витрат для прийняття рішень, 196, 205-206

Класифікація витрат на основі обсягу виробництва, 207

Класифікація методів управління витратами, 240

Класифікацію витрат відповідно до функцій управлінського обліку (МСФЗ), 207-209

Класифікація методів обліку і калькулювання собівартості продукції, 296

Класифікація управлінської звітності, 564

Класифікація витрат за центрами відповідальності, 210-211, 212

Класифікація рахунків аналітичного обліку виробництва, 534

Класифікація рахунків аналітичного обліку виробничих запасів, 534

Критерії визначення центру відповідальності, 93

Критерії релевантних і нерелевантних витрат, 338

Критерії складу інформації відповідно рівнів управління підприємством, 552

Критерії оцінки ефективності управлінської звітності, 556

Критерії вибору методу поведінку витрат, 219

Крива досвіду, 335

**Л**

Логістичні витрати, 241

Логістична (інформаційна) функція управлінської звітності, 545, 563

Лінійно-функціональні структури, 515

Ланцюг цінності продукції (вартості) , 188, 189

**М**

Матричні структури, 516

Маржинальні витрати (Marginal Costs), 180, 329, 338

Маржинальний дохід (сума покриття) Мд (СП), 330, 341, 343, 347, 354, 422

Маржинальний дохід одиниці продукції, 343

Маржинальний аналіз, 415, 420

Майбутні (очікувані) витрати, 213, 401

Максимальна трансфертна ціна, 477

Мінімальна трансфертна ціна, 477

Місця виникнення витрат, 48, 100, 101, 102, 393

Місце калькулювання в системі економічної інформації, 276

Мета управління витратами, 233, 250

Мета і завдання бюджетування, 139

Мета центру прибутку, 91, 119

Мета формування управлінської звітності, 550

Мета формування показників звітності за сегментами, 574

Мета калькулювання собівартості, 258, 275

Мета системи калькуляційного обліку, 258

Мета обліку і калькулювання нормативних витрат, 385, 386

Метод аналізу рахунків, 181, 222

Метод балансового узагальнення (НВп), 364

Метод вищої та нижчої точки, 181, 222-224

Метод візуального пристосування, 181, 224

Метод взаємних послуг, 316

Метод диференційного аналізу, 434

Метод порівняння показників звітів про фінансові результати, 434

Метод послідовного розподілу (підсумування) непрямих витрат, 263, 284, 314-315

Метод порівняння маржинального доходу, 434

Метод обліку нормативних витрат, 396

Метод найменших квадратів, 222, 225

Метод стратегії ціноутворення

Метод середньозваженої собівартості, 313

Метод спрощеного аналізу, 181, 222, 225

Метод прямого накопичення витрат (Ез), 284

Метод приросту, 131, 150

Метод прямого розподілу витрати обслуговуючих підрозділів, 314

Метод прямого розрахунку (розподільчий метод), 263, 102

Метод ФІФО, 313

Метод обліку повних витрат, 331, 332, 341

Метод директ-костинг (облік змінної вартості), 333, 334, 341, 343, 359

Метод управлінського обліку, 17, 71

Методи управління витратами, 71, 237-238

Методи трансфертного ціноутворення, 478

Методи обліку і калькулювання собівартості продукції, 295

Методи нормативів витрат на виготовлення продукції, 392

Методика аналізу відхилень, 168

Методика розробки й впровадження системи бюджетування, 132, 151

Методика управлінського обліку розрахунку фінансового результату, 586, 592-599

Методика розроблення бюджетів, 149, 154

Методика групування затрат за об’єктами калькулювання, 275

Методика прийняття управлінських рішень, 240

Методика системи стандарт-кост, 400

Методика управління підприємницькими ризиками, 469-473

Методичний аспект облікової політики для цілей управлінського обліку, 527

Методична база системи управлінської звітності, 559

Методологія управління витратами, 239

Методологічна основа формування та обчислення собівартості продукції, 270

Можливі витрати (втрати), 200, 338

**Н**

Накладні витрати (загальновиробничі витрати), 199, 263, 299, 331, 367, 390

Натуральні  калькуляційні одиниці, 259, 278

Національні професійні організації, 57

Напрямиорганізації системи управлінської звітності

Напрями формування інформації про витрати, 186

Напрями бюджетування, 149

Напівфабрикатний метод (варіант зведення витрат), 305-306, 308

Напівмаржа, 330, 346

Напівзмінні витрати, 334-335

Напівпостійні витрати, 334

Напрями автоматизації процесів підготовки і подання управлінської звітності , 566

Накопичувальні звіти, 567

Негативні відхилення, 134, 164, 394

Непрямі витрати, 199, 202, 309, 318, 352, 355, 367

Неявні (внутрішні) витрати, 457

Недоліки методу повних витрат, 333

Недоліки методу директ-костинг, 348-349

Недоліки простого директ-костингу, 349-350

Недоліки системи стандарт-кост, 406

Незавершене виробництво, 331, 349, 364, 391

Нефінансова інформація, 15, 32

Нефінансові показники, 108, 462

Невизначеність, 29, 467

Нерелевантні витрати, 200, 329, 337

Непродуктивні витрати, 262, 298-299, 303

Неконтрольовані витрати, 118, 201, 263, 299

Нормативне калькулювання, 259, 278

Нормативні (стандартні) калькуляції, 261, 293, 385, 388, 391

Нижня межа ціни, 285, 473

Номінальні центри витрат, 94

Нормативна собівартість (товарної продукції) , 286, 385, 387, 389, 393, 397-399

Норма, 385, 389, 391

Нормативні (стандартні) витрати, 201, 385, 389, 390, 401

Нормальна виробнича потужність, 385-386, 390

Нормативна кількість матеріалів, 386, 391

Нормативна ціна, 386, 391

**О**

Облікова інформація, 14, 21,28,32, 98, 239, 242, 264, 269

Обов’язкові витрати, 180, 201

Облік витрат, 175, 178, 187, 202, 236, 242, 258, 265, 267, 275

Облік витрат за центрами відповідальності та за цільовим призначенням

в системі управління, 242-248

Облік і калькулювання за повними витратами, 328, 331, 351

Облік і калькулювання за нормативними витратами, 385, 386, 389, 404

Облік і калькулювання за змінними витратами (облік змінної вартості), 329, 334, 339

Облік за центрами відповідальності, 90, 106, 107, 114, 118

Об’єкт управління, 237

Об’єкт управлінського обліку, 70-71 , 457

Об'єкт воперативному управлінському обліку,

Об'єкт стратегічного обліку, 457

Об’єкт калькулювання, 275, 367

Об’єкти облікувитрат, 178, 267, 303, 308, 367

Об’єкти обліку бізнес процесів, 47-48

Об’єкти облікової політики, 525

Облікова політика підприємства, 196, 281, 289, 292, 294, 318

Облікова політика для цілей управлінського обліку, 526-527

Облікова політика підприємства щодо обліку за центрами відповідальності, 115

Обліково-інформаційне забезпечення управління витратами, 249

Обліково-інформаційне забезпечення витрат, 178, 268

Обліково-аналітичне забезпечення витрат в інформаційній системі підприємства, 264

Обліково-аналітична система управління витратами, 241, 242

Обліково-аналітична інформація управлінської звітності, 550

Обліково-інформаційне забезпечення як компонент інформаційного

забезпечення управління підприємством, 27, 81, 455

Однофакторна модель функції витрат (для однопродуктового виробництва), 219

Ознаки організації управлінського обліку, 63, 503

Ознаки групування методів обліку і калькулювання собівартості продукції, 295

Основні витрати, 180,

Основна діяльність, 187, 188

Основний бізнес, 188

Основні ознаки директ-костингу, 340-341

Основні риси простого директ-костингу, 344

Основні переваги і недоліки методу АВС, 370-371

Особливості позамовного методу калькулювання витрат, 310

Особливості попроцесного методу калькулювання витрат, 310

Особливості методу повних витрат, 332

Особливості нормативного методу обліку витрат, 392

Особливості стандарт-кост, 402

Особливості підходів до визначення управлінської звітності, 549

Операційні (поточні) витрати, 177, 187, 188

Операційна діяльність підприємства, 190, 418

Оперативна інформація, 552

Оперативні завдання, 16,37

Операційні бюджети, 129, 143, 144,145

Операційний леверидж, 417, 430

Операційний прибуток (П), 343

Організація процесу бюджетування, 127,132, 146, 152

Організація управлінського обліку, 239, 503-504

Організаційна структура підприємства, 103

Організаційний аспект облікової політики в системі управлінського обліку, 528

Організаційно-методичні основи побудови системи управлінського обліку, 497, 503

Організаційні і методичні аспекти системи управлінської звітності, 564

Організаційне забезпечення функціонування управлінського обліку, 519

Організація зведеного обліку витрат, 263

Організація аналізу відхилень витрат за системою стандарт-кост, 405

Організація обліку за центрами відповідальності, 115, 116

Організаційна структура фінансово-облікової служби підприємства за

інтегрованої (моністичної) системи обліку, 517

Організаційна структура фінансово-облікової служби підприємства за двокруговою (автономною) системою обліку, 518

Організацію системи управлінської звітності, 564

Організація обліку за центрами відповідальності, 91, 107-108, 111, 115

Органiзацiя повного управлiнського циклу звітування

Організація зведеного обліку витрат, 319, 320

Організація нормативного методу обліку витрат і калькулювання, 388, 389

Оцінка витрат, 181, 218

Оцінювання діяльності центрів відповідальності, 108, 116-117

Оцінка собівартості продукції, 318

Оцінювання діяльності центру витрат, 91, 106, 118

Оцінювання діяльності центру прибутку, 118

Оцінювання діяльності центру інвестицій, 119

**П**

Планування, 17, 37, 129, 136, 137

Планове калькулювання, 259, 277

План рахунків управлінського обліку, 212, 249, 532

Планова собівартість, 286, 393

Планові калькуляції, 261, 293

Побудова типової системи обліку за центрами відповідальності, 112

Повна собівартість, 286, 287

Повна собівартість за напівфабрикатним варіантом, 290

Переплетена система обліку, 499, 30

Переваги методу повних витрат, 333

Переваги методу директ-костинг, 348-349

Переваги обліку за стандарт-кост, 406

Переваги і недоліки методу АВС, 370

Первинні центри відповідальності, 101, 102

Предмет управлінського обліку, 16, 69-70

Пропорційні змінні витрати, 336

Прогресивні змінні витрати, 336

Принцип, 508

Принципи директ-костингу, 341

Принципи простого директ-костингу, 344

Принципи обліку і калькулювання за нормативними витратами, 387

Принципи управлінського обліку, 508

Принципи управлінського обліку, адаптовані до вимог МСФЗ, 509-511

Принципи обліку за центрами відповідальності, 110-111

Принцип трансферного ціноутворення, 476

Принципи формування управлінської звітності, 554-556

Принципи бюджетування, 151

Принципи аналізу взаємозв’язку витрати, обсяг, прибуток, 420-421

Принцип трансферного ціноутворення, 476

Професійне судження, 511

Позитивні відхилення, 134, 164

Поведінка витрат, 179, 202, 205, 213, 214, 218, 224

Показники оцінки діяльності центрів відповідальності, 117

Попередільний (попроцесний) метод обліку витрат, 263, 308

Попередній бюджет розвитку підприємства, 155

Позитивні риси і недоліки попроцесного методу обліку витрат, 311-312

Позаоблікова інформація, 32, 239

Постійні витрати, 200, 214, 216, 217, 218, 222, 295, 302, 328, 334, 340, 344

Постійні обов’язкові витрати, 329, 334

Постійні необов’язкові витрати, 329, 334

Прогнозний баланс, 143

Простий директ-костинг, 330, 344

Процес прийняття управлінських рішень, 38, 454

Процес бюджетного контролю, 163

Програмні продукти для ведення управлінського обліку, 507-508

Проектне калькулювання, 259, 278

Прибуток операційної діяльності (По), 260, 283

Продуктивні витрати, 262, 298-299

Прямі витрати, 199, 202, 277, 303, 308-309, 317, 352, 367

Поточні рішення в оперативному управлінському обліку, 456

Показник рентабельності інвестицій (ROI), 91, 119, 483

Показник доданої економічної вартості (economic value added *–* EVA*),* 91*,* 119

Порівняння калькулювання на основі діяльності і традиційної системи калькулювання, 369

Порядок формування центрів відповідальності, 89

Підсумкові звіти, 567

Прийняття управлінських рішень, 38, 175, 187, 196, 202, 205, 208, 214, 239, 264, 415, 457

Прийняття оперативних рішень, 43, 221

Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності (ризику), 467

Прийняття рішення щодо ліквідації або скорочення збиткової діяльності, 462

Прийняття рішення щодо вибору оптимальної технології виробництва продукції, 464

Прийняття рішень щодо розмірів партії (оптимального

рівня закупівлі сировини), 466

Пріоритетний метод бюджетування, 131-132, 150

Прийняття альтернативних рішень в процесі реалізації продукції, 466

Підхід альтернативних витрат, 476

Підходи до калькулювання витрат при складанні управлінської звітності, 567

Правило визначення трансфертної ціни, 477

Порівняльна характеристика методів трансфертного ціноутворення, 479

Порівняльна характеристика калькуляцій, 294

Порівняльна характеристика калькулювання собівартості за

замовленнями і процесами, 312

Практичні методи визначення трансфертних цін, 481

Причини, проблеми та переваги впровадження бюджетування, 147-148

Причини розвитку аутсорсингу, 229

**Р**

Робочий цикл «прийняття рішення керівником», 37

Роль управлінця в процесі здійснення управлінського обліку, 520-521

Релевантність(від англ. relevant - суттєвий), 329, 337

Релевантні витрати (Relevant Costs), 200, 329, 337

Релевантний діапазон (Relevant Range), 329, 337, 461

Розвиток системи управлінського обліку, 58

Розвинений директ-костинг, 330, 344

Регресійний аналіз, 181, 222, 225

Регресивні змінні витрати, 337

Регулювання звітності за сегментами в Україні, 576-577

Релевантний підхід, 337, 457

Релевантна інформація, 41, 106, 458

Реманентні змінні витрати, 337

**Рішення про спеціальне замовлення, 459-460**

Резервний (страховий) запас, 461

Рішення виробляти чи купувати, 461-462

Рішення щодо альтернативного використання вивільнених виробничих потужностей і відмова від купівлі комплектуючих на стороні, 462

Рішення на основі взаємозв’язку «витрати-обсяг-прибуток», 468

Ризик, 41, 44, 467

Розділ форми управлінської звітності, 554

Розподіл накладних витрат, 301

Розподіл послуг і витрат між підрозділами, 317

Розподіл витрат між підрозділами (цехами), 317

Розподіл постійних накладних витрат, 318

Розподіл витрат відповідно АВС-аналізу, 374

Розрахунок відхилень від норм витрат, 399

Розрахунок відхилень за ціною на матеріали, 399

Розрахунок відхилень за працею, 399-400

Розрахунок відхилень за накладними витратами, 400

Розрахунок відхилень за валовим прибутком, 400

Розрахунок довгострокової нижньої межі ціни, 473

Розрахунок короткострокової нижньої межі ціни, 473

Розрахунок собівартості продукції, 291

Розрахунок показника списання (Пс) загальновиробничих витрат, 301-302

Розрахунок фінансового результату (простий директ-костинг), 345

Розрахунок фінансового результату (розвинутий директ-костинг), 346

Розрахунок фінансового результату за функціями діяльності підприємства, 589

Розрахунок фінансового результату за методом функції витрат, 590

Розрахунок прибутку за методом повних витрат, 361

Розрахунок прибутку за методом змінних витрат, 360

Розрахунок ціни за методом стандарт-кост, 401

Розрахунок бажаного прибутку за очікуваного обсягу реалізації продукції (БП), 425

Розрахунок суми прогнозованого диференційного прибутку, 436

Розрахунок зміни прибутку через порівняння маржинальних доходів підприємства, 436

Розрахунок структури витрат підприємств, 437

Розвиток системи стратегічного управління, 602

Розрахунок комбінації продажу виробів, 438

Розрахунок комбінації продажу за допомогою середньозваженого маржинального

доходу, 439

Розрахунок середньозваженого маржинального доходу, 440

Розрахунок трансфертних цін за критерієм ROI, 484-486

Розрахунок трансфертних цін за суб’єктивним фактором, 487

Розробка трансфертних цін на основі ринкових цін, 481

Розподіл загальновиробничих витрат між виготовленими виробами, 302

**С**

Стаття затрат, 179, 261, 272, 319, 404

Стаття управлінської звітності, 545, 554

Стаття звіту про прибутки і збитки згідно з Директивою 34/2013 ЄС, 589-590

Стаття звіту про фінансові результати згідно з НСБО 1, 589-590

Стандарти управлінського обліку (SMA), 512

Стадії бюджетування, 141-142

Ставку дисконтування (Д) , 488

Ставка розподілу витрат (СР), 311, 330, 355-356, 357, 364

Стандарт-кост, 222, 237,383, 400

Стратегічні завдання, 16, 25, 37, 136

Стратегічні довгострокові рішення, 456

Стратегічна інформація, 552

Стратегічне управління, , 43, 49, 137 , 331

Стратегія управлінського обліку, 16, 37

Стратегічна функція управлінської звітності, 545, 563

Стратегічні цілі підприємства, 236

Стратегічний облік (стратегічно-зорієнтований облік), 601, 604

Стратегічно-орієнтовані методи обліку витрат, 236

Сегментарна звітність організації, 476, 579

Сегментний облік, 104, 105-106

Сегмент бізнесу, 90, 104, 327

Сегмент, 90, 105

Середнє значення ринкових цін, 483

Середні витрати, 180, 201, 294, 329, 338

Середньозважений маржинальний дохід, 418, 439

Система, 26, 29

Система управлінського обліку (система управління), 15, 29-30, 42, 127

Система управлінського обліку логістичних витрат, 241

Система показників управлінської звітності, 545, 554

Система бюджетування, 137

Система виробничого обліку, 263, 319

Статичний бюджет, 130, 146

Складові облікової політики підприємства, 525

Скачкоподібні змінні витрати, 337

Собівартість продукції, 16, 195, 256, 264, 279, 281, 282, 285 , 291, 305, 367

Собівартість реалізованих товарів, виконаних робіт, наданих послуг, 260, 280

Собівартість товарної продукції (ТП), 282

Собівартість валової продукції (ВП), 282

Собівартість реалізованої продукції (Сп), 260, 282, 283, 331, 393

Собівартість одиниці готової продукції (Свод), 260, 283, 288 , 308, 338

Собівартість виробленої (готової) продукції (С), 260, 283, 314

Складання кошторисів, 262, 298

Складові зведеного бюджету, 144

Структура витрат підприємства, 437

Сфера відповідальності, 90, 111

Стейкхолдери, 55, 552

Структура рахунків синтетичного і аналітичного обліку витрат в управлінському обліку, 533

Структура взаємозв'язку синтетичних і аналітичних рахунків формування фінансових результатів, 593

Структурування внутрішньої звітності щодо інформації підприємства, 563

Схема аналізу відхилень з використанням гнучкого бюджету, 167

Схема бюджетування, 140

Схема бюджетного контролю, 165

Схема звіту про доходи і витрати в системі директ-костинг, 342

Схема обліку і калькулювання собівартості продукції за методом «директ-костинг», 340

Схема позамовного методу калькулювання собівартості продукції, 304

Схема попроцесного калькулювання витрат, 310

Схема дії системи стандарт-кост, 401

Схема кодування рахунків управлінського обліку, 532

Схема управлінського аналізу, 79

Схема формування прибутку, 192

Схема взаємозв’язку обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, 266

Сутність позамовного методу, 305

Сукупні витрати, 201, 214, 329, 338

Супутні центри відповідальності, 97

Суть калькулювання на основі діяльності, 366

Суть концепції центрів відповідальності, 88, 92

Спільні риси фінансового й управлінського обліку, 73

Специфічні завдання трансфертного ціноутворення, 478

Специфічні постійні витрати, 346

Специфічні методи, 72

**Т**

Тактика управлінського обліку, 16, 37

Тактична інформація, 552

Технологічний аналіз, 181, 222

Технологічні центри витрат, 113

Технологічна собівартість, 286

Технічний аспект облікової політики для цілей управлінського обліку, 527-528

Трансфертні ціни,

Точка контролю, 48, 112

Точка беззбитковості, 417, 421, 422

Точка беззбитковості в натуральних одиницях (ТБн.од.), 423

Точка беззбитковості в грошових одиницях (ТБгр.од), 424

Технологія бюджетування, 132, 151

Точно в зазначений термін, 466

Трансфертна ціна, 475

Трансфертна ціна виробничого підрозділу (ТрЦ вп), 486

Традиційні методи обліку витрат, 236

Традиційна система калькулювання собівартості продукції, 368

**У**

Управлінське рішення, 16, 29, 35, 37, 38, 42, 49, 55, 202, 231-232

Управлінське обліково-інформаційне забезпечення, 27, 28

Управлінський облік, 16, 21 , 38, 43, 49, 55, 59, 80, 230

Управлінський облік витрат виробництва, 258

Управлінський облік за сегментами, 578

Управлінський контроль, 17, 77, 136, 230

Управлінський аналіз, 17, 38, 59, 77-78, 136

Управлінський підхід до визначення фінансового результату, 585

Управлінська інформація, 14, 29, 586

Управлінські завдання, 343

Управління витратами, 175, 178, 182, 214, 230, 232, 233,234, 238,239, 295

Управління підприємством, 26, 28, 36-37, 39,40, 44, 80, 182, 188, 194, 208

Управління ризиками, 44

Управлінський облік витрат виробництва, 264

Умовно-натуральні калькуляційні одиниці, 260, 278

Умовні калькуляційні одиниці, 260, 278

Умови розвитку управлінського обліку, 54

Умова бюджетування, 129, 139

Умови застосування маржинального аналізу, 428

Управління відхиленнями, 162, 386, 393, 399

Управлінські рішення у сфері управління витратами за функціональним

підходом, 232-233

Управління чутливістю прибутку, 468 -469

Управлінський звіт руху сировини і матеріалів, 572

Управлінська звітність як система інформаційного забезпечення користувачів, 550

Управлінська звітність для прийняття стратегічних рішень, 561

Управлінська звітність за центрами відповідальності, 566, 569

Управлінська звітність фінансової діяльності підприємства, 548, 581

Управлінський облік фінансової діяльності , 548, 584

Управлінський звіт: склад і структура матеріальних витрат цеху, 568

Управлінський звіт про фінансовий результат, 548, 590

Управлінський звіт про іншу звичайну діяльність, 600

Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність, 31, 249, 285, 543, 549

Управлінські звіти про витрати, 186, 249

**Ф**

Фактор витрат, 178, 213,214

Фактичні витрати, 389, 393

Фактичне (звітне) калькулювання, 259, 278

Фактична собівартість, 286, 333, 375, 387, 389, 391, 393

Фактична собівартість одиниці продукції, 385

Факторний метод (Зв), 284

Функції управління (функції керуючої підсистеми), 15, 20, 21, 42, 48, 232, 234

Функції обліково-інформаційного забезпечення управління витратами, 239

Функції управлінського обліку, 62

Функції контролінгу, 75

Функції управлінців, 43, 521

Функція витрат, 181, 218, 219, 220-221, 225

Функції обліково-інформаційного забезпечення системи управління витратами, 239

Функції трансфертного ціноутворення, 476

Функції бюджетування, 129, 139

Функції центрів відповідальності, 88,93, 97

Функції управлінської звітності, 563

Функції звітності за сегментами, 575

Функціональні структури, 515

Функціонально-вартісний аналіз, 222

Формування інформації про витрати, 186, 187

Формування інформації за сегментами, 105

Формування центрів відповідальності, 89-90, 100-101, 103

Формування витрат за методом абзорпшен-костинг, 331

Фінансові бюджети, 129, 143, 144,145

Фірмова собівартість, 286

Фінансові показники, 108

Фінансовий результат, 182, 191, 282, 407, 585 , 588

Фінансовий результат за методом «витрати – випуск», 588

Фінансовий результат експлуатаційний, 588

Фінансовий результат надзвичайний (екстраординарний), 588

Формування облікової політики з управлінського обліку, 524

Формування системи внутрішньої управлінської звітності, 175, 550

Форма управлінської звітності, 554

Формування внутрішньої звітності стосовно собівартості продукції

Формування калькуляційної відомості замовлення, 306

Французька модель визначення фінансового результату, 347

Фрагмент робочого плану рахунків управлінського обліку, 535-537

**Х**

Характеристика центрів витрат (за ознаками), 210

Характеристика баз розподілу загальновиробничих (накладних) витрат, 300

Характеристики управлінського контролю, 77

Характерні ознаки системи обліку за центрами відповідальності, 106-107

**Ц**

Центр витрат, 88, 94, 98, 99, 113

Центр доходів, 88, 94, 98, 99,

Центр прибутку, 88, 93, 98, 99

Центр інвестицій, 88, 95, 98, 99, 119

Центри оперативні, 88, 99

Центри тактичні, 88, 99

Центри стратегічні, 88, 99

Центри госпрозрахункові, 89, 99

Центри аналітичні, 89, 99

Центри первинні, 89, 100

Центри похідні, 89, 100

Центри основні, 89, 100

Центри функціональні, 89, 100

Центри співпадаючі, 89, 100

Центри не співпадаючі, 89, 100

Центри обслуговуючі, 89, 100

Центри матеріальні, 89, 100

Центри виробничі, 89, 100

Центри управлінські, 89, 100

Центри збутові, 89, 100

Центр фінансової відповідальності, 88, 91-92

Центр відповідальності, 88, 92, 93, 94, 97, 98, 137, 212, 393

Центр сегментування, 90, 105

Центри витрат основної діяльності підприємства, 114

Цехові ставки, 357

Цілі використання нормативного методу, 387-388

Цілі управлінського обліку, 57, 63

Ціноутворення на основі переговорів (встановлення договірної трансферної ціни), 481

Ціноутворення на основі маржинальних витрат, 481

Ціноутворення на основі повних витрат, 481

Ціноутворення на основі підходу «витрат плюс», 481

Ціноутворення на основі переговорів, 481

Ціноутворення на основі стандарт-костинг, 401

**Ч**

Чинники побудови директ-костингу, 341

Чинники, що впливають на організаційну структуру підприємств, 513

Чистий прибуток (ЧП), 426

**Ш**

Шляхи зниження собівартості продукції, 284

**Я**

Якісна інформація, 32, 33, 36

Явні (зовнішні) витрати, 457

Якісні показники, 108

Навчальне видання

Шевців Любов Юліанівна

УПРАВЛІНСЬКИЙ

ОБЛІК

**Навчальний посібник**

Підписано до друку 31.05.2022 р.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Умовн. друк. арк. 37,32. Обл.-вид. арк. 33,23.

Наклад 300 прим.

**Видавець і виготовлювач: ТОВ «Растр-7»**

79005, м. Львів, вул. Кн. Романа, 9/1.

тел./факс: (032) 235 52 05.

e-mail: rastr.sim@gmail.com www.rastr-7.com.ua

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи

ЛВ № 22 від 19.11.2002 р.