**Засоби діагностики знань та умінь студентів з навчальної дисципліни «Стратегічний облік і аналіз» для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» денної форми навчання / уклад. Я.Р. Ярема – Львів. : ЛНУ ім. Ів. Франка, 2021. – 61 с.**

для студентів за галуззю знань **07 «Управління та адміністрування»**

спеціальності **071 «Облік і оподаткування»**

спеціалізації **Облік, аналіз та фінансові розслідування**

освітнього ступеня: **магістр денної форми навчання**

“ ” січня 2021 року – 61 с.

**Розробник: Ярема Я.Р.,** професор кафедри обліку, аналізу і контролю, д.е.н., доцент

(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

**Розглянуто та ухвалено на засіданні кафедри обліку, аналізу і контролю**

Протокол № від “ ” січня 2021 р.

В.о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_Романів Є.М

(підпис) (прізвище, ініціали)

© Ярема Я.Р., 2021

© ЛНУ імені Івана Франка, 2021 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА ....................................................................................................................................4

Тематичний план навчальної дисципліни ..............................................................4

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ...........................................................................................5

ТЕМА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО

ОБЛІКУ...............................................................................................................................................9

1.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми ...............................................9

1.2. Тестові завдання до теми 1.........................................................................................................9

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ...........................15

2.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................15

2.2. Тестові завдання до теми 2.......................................................................................................15

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЦІННІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .........................22

3.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми..............................................22

3.2. Тестові завдання до теми 3.......................................................................................................22

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ................................................................................30

4.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми ............................................30

4.2. Тестові завдання до теми 4.......................................................................................................30

ТЕМА 5. ІНСТРУМЕНТИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ................................35

5.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................35

5.2. Тестові завдання до теми 5.......................................................................................................35

ТЕМА 6. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ ТА УПРАВЛІННЯ

ЯКІСТЮ............................................................................................................................................41

6.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми……………………………..41

6.2. Тестові завдання до теми 6…………………………………………………………………...41

ТЕМА 7. ФІНАНСОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ………………….46

7.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми ............................................46

7.2. Тестові завдання до теми 7.......................................................................................................46

ТЕМА 8. ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО

ОБЛІКУ.............................................................................................................................................50

8.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми .............................................50

8.2. Тестові завдання до теми 8.......................................................................................................50

ТЕМА 9.ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО

ОБЛІКУ.............................................................................................................................................53

9.1.Перелік теоретичних питань, необхідних для засвоєння теми ............................................53

9.2. Тестові завдання до теми 9.......................................................................................................53

Список рекомендованої літератури..........................................................................59

**ВСТУП**

Виникнення концепції стратегічного управлінського обліку зумовлене необхідністю забезпечення належного обліково-аналітичного базису для стратегічного менеджменту у сучасному глобалізованому просторі, за умови розширення її інформаційного простору і спрямованого на забезпечення якості процесу стратегічного управління підприємством та його постійне вдосконалення.

*Теоретико-методологічні основи стратегічного управлінського обліку* повинні акумулювати трактування його сутності, виділення й обґрунтування функцій, конкретизацію набору методів і розробки механізму здійснення їх вибору на основі обґрунтованих критеріїв (економічна доцільність, технічно-організаційна відповідність, стратегічна обґрунтованість, відповідність існуючій на підприємстві системі стратегічного менеджменту та ін.), що дозволить створити необхідні передумови для ефективного впровадження стратегічного управлінського обліку в практичну діяльність підприємств.

Орієнтація системи управління на концепцію сталого розвитку сприяє процесу формування її облікової інформації, яка повинна проводитися за двома напрямами – економічним (управлінським) та бухгалтерським.

Тому є необхідним набуття студентами теоретичних знань у формуванні сучасного рівня інформаційної культури з стратегічного обліку та наукового світогляду, і вироблення практичних навиків шляхом оцінки та аналізу для прийняття стратегічних рішень в практичній діяльності з метою підготовки висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців. Для кращого засвоєння теоретичного матеріалу студентам пропонуються тестові завдання до кожної теми навчальної дисципліни.

Опрацювання студентами тестових завдань сприятиме набуттю знань для якіснішого виконання практичних завдань, підготовки до контрольної роботи, виконання індивідуальної роботи, екзамену.

Метою проведення тестового контролю з навчальної дисципліни «Стратегічний облік і аналіз» є закріплення студентами знань та умінь, навичок з стратегічного управлінського обліку.

**Тематичний план навчальної дисципліни**

**«Стратегічний облік і аналіз»**

|  |  |
| --- | --- |
| Номер теми | Назва теми |
| Тема 1. | ми та цінністю підприємстваХарактеристика стратегічного управлінського обліку |
| Тема 2. | Організація стратегічного управлінського обліку. |
| Тема 3. | Управління витратами та цінністю підприємства |
| Тема 4. | Стратегічний бенчмаркінг |
| Тема 5. | Інструменти формалізації та прийняття рішень |
| Тема 6. | Методи підвищення ефективності витрат та управління якістю |
| Тема 7. | Фінансове оцінювання діяльності підприємств |
| Тема 8. | Збалансована система показників в системі стратегічного обліку |
| Тема 9. | Особливості впровадження стратегічного управлінського обліку |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  **«СТРАТЕГІЧНИЙ облік і аналіз»** |

**Тема 1. Характеристика стратегічного управлінського обліку**

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

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

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

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

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

Стратегічний розвиток організації. Теорія рівноваги організації фазових  
економічних ресурсів. Сутність концепції «7R», виробнича стратегія. Етапи розвитку управління підприємством. Характеристика проблем стратегічного і операційного управління. Конкурентні стратегії підприємства. Крива досвіду. Стратегічне позиціонування підприємства згідно з моделлю Портера. Ранжування ключових чинників успіху конкурентної позиції підприємства. Бостонська матриця. Суть концепції сталого розвитку компанії. Концепція сталого розвитку і діапазон інформаційних потреб. Вимоги до звітності підприємств і рівні застосування обліку в умовах реалізації сталого розвитку.

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

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

Структурні фактори: масштаб, діапазон (вертикальна інтеграція), досвід, технологія, складність (види діяльності). Функціональні фактори: залученість робочої сили, комплексне управління якістю (total quality management - далі TQM), використання зв'язків з постачальниками. Традиційна і стратегічна парадигми управління витратами (на прикладі переходу до АВС - методу). Переваги та недоліки обох методів. Стратегічні цілі: нарощування; підтримування; використання досягнень і їх значущість для стратегічного планування, складання бюджету та заохочувальних винагороду.

Види конкурентних переваг. Побудова матриці «відповідностей» місії і конкурентної переваги і висновки про роль системи контролю витрат. Аналіз ланцюжка створення цінності. Методологія побудови галузевого ланцюжка цінностей: ідентифікація видів діяльності, що створюють цінність із зазначенням доходів, витрат, сумарної вартості активів для кожного з них; ідентифікація витрато-утворюючих факторів, що регулюють кожен вид діяльності; створення стійкої конкурентної переваги на основі кращого, ніж у конкурента, управління витрато-утворюючими факторами, або шляхом реконфігурації ланцюжка цінності. Калькуляція витрат повного життєвого циклу. Порівняння процесу традиційного калькулювання та калькулювання цільової собівартості. Переваги управління ланцюгом поставок. Загальні принципи та підходи до управління інтегрованим ланцюгом поставок.

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

**Тема 4. Стратегічний бенчмаркінг**

Сутність і завдання стратегічного бенчмаркінгу. Цілі стратегічного бенчмаркінгу. Об’єкти. Проведення стратегічного бенчмаркінтового дослідження. Етапи процесу бенчмаркінгу та вплив чинників. Алгоритм концепції бенчмаркінгу. Приклади проведення бенчмаркінгових досліджень (модель процесу бенчмаркінгу підприємства). Фактори, що впливають на ефективність бенчмаркінгу. Показники ефективності бенчмаркінгу. Формула ефекту бенчмаркінгових заходів. Кінцеві результати впровадження бенчмаркінгу. Засади розвитку прийняті Xerox в результаті виміру відносно фірм-неконкурентів.

Переваги і недоліки застосування стратегічного бенчмаркінгу.

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

Взаємозв’язок видів управлінських рішень за рівнями управління та ступеня деталізації операцій. Цілі калькулювання за видами діяльності. Характеристика проблем стратегічного та операційного управління.

Поопераційно-орієнтований облік витрат, етапи прийняття управлінських рішень, правила оптимізації типових рішень. Класичні приклади інструментарію прийняття стратегічних рішень. Алгоритм побудови калькулювання за видами діяльності (АВС). Методи розподілу витрат обслуговуючих підрозділів: прямого розподілу; послідовного розподілу; взаємних послуг; одночасного розподілу. Стадії калькулювання на основі діяльності. Застосування. АВС/ХУZ -аналіз запасів. Базові залежності «trаde оf» в управлінні запасами. Суть методу встановлення економічної величини замовлення («формула Вільсона»).

Традиційна система калькулювання собівартості продукції. Відмінність традиційної системи кальку­лювання і системи калькулювання на основі діяльності. Взаємозв’язок між видом затрат та їх фактором. Особливості поопераційного обліку витрат (АВС).

Сутність і напрями застосування методів АВС/М аналізу.

Бюджетування (АВВ) як інструмент управління витратами: сутність, напрями впровадження, етапи. Кроки процедури АВВ.Основне рівняння поопераційно-орієнтованого управлін­ня витратами. Завдання і переваги застосування.

Аналіз ефективності використання ресурсів (аналіз прибутковості клієнтів). Види діяльності (операції), їх класифікація, сутність понять їх видів. Взаємозв'язок видів управлінських рішень за рівнями управління та ступеня деталізації операцій у цілях калькулювання за видами діяльності. Види факторів витрат діяльності.Довідник видів діяльності підприємства. Категорії аналізу прибутковості клієнтів у системі калькулювання за видами діяльності. Планування матеріальних потреб (MRP- систем): сутність, основна мета, практична реалізація, переваги та ефективність застосування. Інструментарій діагностики витрат підприємства: мета, об’єкти, система цілей, функції.

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

Витрати на якість в стратегічному управлінському обліку. Організації обліку витрат на якість. Підходи до класифікації витрат на забезпечення якості продукції. Приклад моделі обліку витрат на якість продукції. Сутність понять термінів: ***в***итрати на якість (cost of quality)***;*** витрати на запобігання (prevenyion costs); витрати на оцінку якості (appraisal costs); бізнес-процес (business process). Етапи інформаційної характеристика витрат на забезпечення якості продукції. Алгоритм оцінки і аналізу ефективності управління якістю. Напрями використання підходів до якості. Сутність управлінням якістю продукції. Впровадження систем «TQМ»: сутність поняття «TQМ», основні складові, концепція, принципи**.** Відмінності основних принципів традиційної системи менеджменту і системи TQM. Формула розрахунку бажаного ефекту. Напрями аналізу ефективності (в даному випадку приріст прибутку), в цілому по підприємству.

Сутність і основні положення технології «точно в строк» «JIT». Переваги впровадження технології. Етапи застосування теорії обмежень. Основними напрямками діяльності системи JIT. Можливості застосування системи JIT у рамках управлінського обліку накладних витрат.

Сутність, і етапи застосування теорії обмежень. Класифікацію основних типів обмежень щодо ТОС.Показники теорії обмежень. Коефіцієнт продуктивності (throughput accounting ratio). Принципи обліку продуктивності (TOC-управлінський облік) (Throughput Accounting).

Розміщення виробничих потужностей і їх вплив на ефективність виробничого циклу.Типи розміщення обладнання і організації робочих місць.Розміщення за технологічним принципом, або поопераційне планування. Розміщення за продуктовим принципом, або поточне плану­вання. Розміщення за принципом виробничих ланок. Ефективність виробничого циклу (manufacturing cycle efficiency ***-*** MCE).

Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, цілі, вплив на витрати, алгоритм реінжинірингу бізнес-процесу. Зміни в організації бізнесу вітчизняних компаній на основі реінжинірингу. Вирішення типових проблем за допомогою реінжинірингу.

Планування від нульового рівня і тотальна оптимізація «знизу вгору». Основні етапи планування від нульового рівня. Етапи процесу «тотальної оптимізації». Призначення методики планування від нульової бази.

**Тема 7. Фінансове оцінювання діяльності підприємств**

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

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

Систематизація стратегічних завдань діяльності підприємства, вплив факторів на формування збалансованої облікової відомості.

Сутність і складові збалансованої системи показників. Передумови і мета формування збалансованої облікової відомості, фінансові та не фінансові показники. Ефективність впровадження збалансованої системи показників.

Визначення цілей та показників функціонування підприємства. Показники функціонування підприємства за Нортоном І Капланом. Внутрішні бізнес-процеси.

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

**Тема 9. Особливості впровадження стратегічного управлінського обліку**

Підготовка бухгалтерів-аналітиків та підвищення кваліфікації фахівців в сфері бухгалтерського обліку. Визначення сутності стратегічного управлінського обліку щодо управління підприємств, його змісту та завдань. Організаційна модель стратегічної бухгалтерії. Впровадженню стратегічного управлінського обліку і його використання в діяльності вітчизняних підприємств.

Вимоги до фінансової інформації яка використовується в стратегічному управлінському обліку.

Управління податковими витратами підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Управління ризиками в оподаткуванні. Податкове навантаження в прийнятті стратегічних рішень.

Формування внутрішньої звітності в системі стратегічного управлінського обліку.

Отримання онлайнової інформації щодо фінансового стану споживачів, постачальників, конкурентів. Отримання інформації співробітниками нижчих рівнів управління щодо внутрішніх процесів.

Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку.

**ТЕМА №1.** ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

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

1. Сутність поняття і цілі стратегічного управлінського обліку.
2. Мета і завдання, принципи організації стратегічного управлінського обліку.
3. Предмет і об’єкти, функції, концепція стратегічного управлінського обліку.
4. Відмінності традиційного управлінського обліку і стратегічного управлінського обліку.
   1. **Тестові завдання до теми 1**
5. Стратегічний управлінський облік – це:

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

1. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві залежить від чинників

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

1. Предметом стратегічного управлінського обліку є:

* Механізм ефективного управління підприємством.
* Забезпечення потреб управління в інформації.
* Господарська діяльність підприємства, яка планується.
* Усі відповіді вірні.

1. Цілі стратегічного управлінського обліку:

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

1. Основні завдання стратегічного управлінського обліку:

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

1. Користувачами інформації стратегічного управлінського обліку є:

* Інвестори, акціонери;
* Фінансові та кредитні установи;
* Керівники всередині підприємства.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначити що є об’єктами стратегічного управлінського обліку:

* Доходи підприємства;
* Розрахунки з покупцями і замовниками;
* Витрати центрів відповідальності;
* Усі відповіді вірні.

1. Порядок ведення стратегічного управлінського обліку :

* Регламентується Міністерством фінансів України;
* Визначається Міжнародною федерацією бухгалтерів;
* Встановлюється керівництвом підприємства.
* Усі відповіді вірні.

1. Стратегічний управлінський облік ведеться з метою:

* Складання податкових декларацій;
* Отримання статистичної інформації;
* Управління підприємством.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначіть суть принципу відповідальності за прийняття рішень.

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

1. Визначіть суть принципу методологічного плюралізму проявляється у:

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

1. Визначити принципи організації стратегічного управлінського обліку:

* Цілеспрямованість і оптимальність.
* Системність і своєчасність.
* Систематичність.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначіть суть принципу комплексності (оперативного управління).

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

1. Визначити методичне забезпечення стратегічного обліку

* Використання відповідного облікового забезпечення у вигляді початкового оператора, системи облікових алгоритмів і агрегованих облікових записів, обліково-контрольних точок, які формують в цілому обліковий механізм відображення стратегії.
* Визначення облікових стратегічних показників, що визначають успіх стратегії і розраховуються на базі використання інструментів бухгалтерського інжинірингу: чистих активів, чистих пасивів, зони стратегічної безпеки, маржі безпеки, стратегічних і ситуаційних складових.
* Наявність фахівців, які зможуть забезпечити впровадження та функціонування системи стратегічного обліку на вітчизняних підприємствах.
* Усі відповіді вірні.

1. Стратегічний управлінський облік виконує такі функції:

* Комунікаційну.
* Комплексну.
* Регулюючу.
* Усі відповіді вірні.

1. Суть принципу орієнтації обліку на досягнення стратегічних цілей підприємства.

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

1. Визначіть суть принципу відповідальності за прийняття рішень.

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

1. Мета стратегічного управлінського обліку:

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

1. Об’єкти стратегічного управлінського обліку:

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

1. За якими ознакамигрупують методи стратегічного управлінського обліку:

* Методи стратегічного ціноутворення та калькулювання; методи моніторингу конкурентоспроможності.
* Методи позиціонування підприємства і методи планування та стратегічного бюджетування.
* Система збалансованих показників і методи комплексного аналізу.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначити ознаки відмінностей стратегічного обліку від традиційного

управлінського обліку.

* Облік і аналіз внутрішніх факторів і процесів і облік і аналіз зовнішніх факторів і процесів.
* Облік і аналіз не фінансових факторів і показників і придатність до умов динамічного мінливого середовища.
* Ставлення до аналізу витрат; характер показників; фокус уваги.
* Усі відповіді вірні.

1. За якими ознаками групують підходи до визначення поняття «стратегічний управлінський облік».

* Окремий вид обліку та елемент, підсистема обліку та управління.
* Інструмент інформаційної підтримки..
* Окрема економічна система та процес.
* Усі відповіді вірні.

1. Виділити базові компоненти системи стратегічного управлінського обліку:

* Облік і управління витратами.
* Розробку показників діяльності.
* Стратегічне і оперативне планування діяльності.
* Усі відповіді вірні.

1. Яке з визначень «стратегічний управлінський облік» наведено Сертифікованим інститутом фахівців з управлінського обліку:

* Система управлінського обліку спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень.
* Форма управлінського обліку, при якій основний акцент робиться на інформації, пов’язаній із зовнішніми факторами, що впливають на підприємство, а також і внутрішньої інформації (у тому числі і не фінансовій).
* Облік, спрямований на підтримку стратегічно-орієтованих рішень, тісно пов’язаний з ринково-орієнтованою зовнішньою інформацією, яка має як фінансовий, так і не фінансовий характер, спрямований не тільки на фіксацію конкретних фактів, а більше на відстежування трендів, тенденцій або суттєвих змін, оперує плановими і прогнозними даними довгострокового характеру.
* Усі відповіді вірні.

1. Яке з визначень «стратегічний управлінський облік» групують за ознакою інструмент інформаційної підтримки.

* Надання й аналіз даних управлінського обліку щодо бізнесу і його конкурентів, які використовуються для моніторингу і розвитку стратегії такого бізнесу.
* Облік повинен, передусім забезпечувати керівництво підприємства інформацією, яка допомагатиме йому досягнути, а потім підтримувати стратегічну (тобто лідерську) позицію на ринку стосовно конкурентів.
* Інформаційна модель, що поєднує в рамках єдиної системи фінансовий і управлінський облік, і забезпечує фахівців підприємства виробничою інформацією для прийняття ефективних рішень, а також забезпечує інформацією для оцінки діяльності підприємства.
* Усі відповіді вірні.

1. Яке з визначень «стратегічний управлінський облік» групують за ознакою окремий вид обліку.

* Облік, спрямований на підтримку стратегічно-орієтованих рішень, тісно пов’язаний з ринково-орієнтованою зовнішньою інформацією, яка має як фінансовий, так і не фінансовий характер, спрямований не тільки на фіксацію конкретних фактів, а більше на відстежування трендів, тенденцій або суттєвих змін, оперує плановими і прогнозними даними довгострокового характеру.
* Облік, який зосереджується на зовнішніх факторах (таких як прибутковість конкурентів, частка на ринку), тоді як для традиційного обліку характерна зосередженість на внутрішніх процесах і явищах.
* Облік для стратегічного менеджменту.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначити функції стратегічного управлінського обліку згідно підходів вчених.

* Збір інформації, пов’язаної з конкуренцією і використання обліку для стратегічних рішень.
* Скорочення витрат на основі стратегічних рішень;
* Забезпечення конкурентних переваг підприємства.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначити фактори ефективності ведення стратегічного обліку на підприємстві.

* Формуванням загальної системи стратегічного менеджменту підприємств, що потребує переосмислення сучасних підходів до управління.
* Наявність фахівців, які зможуть забезпечити впровадження та функціонування системи стратегічного обліку на вітчизняних підприємствах.
* Зосередження на зовнішніх факторах (таких як прибутковість конкурентів, частка на ринку), тоді як для традиційного обліку характерна зосередженість на внутрішніх процесах і явищах.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначитиметоди стратегічного ціноутворення та калькулювання:

* АВС costing, target costing, kaizen costing, ланцюжки вартості.
* Система збалансованих показників (balanced scorecard).
* Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз прибутковості підприємства, SWOT-аналіз,GAP-аналіз та ін..
* Усі відповіді вірні.

1. Визначити методи комплексного аналізу.

* АВС costing, target costing, kaizen costing, ланцюжки вартості та ін.
* Відповідно до обраної стратегії, flexed budget, balanced scorecard.
* Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз прибутковості підприємства, SWOT-аналіз,GAP-аналіз та ін..
* Усі відповіді вірні.

**ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ**

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

1. Особливості організації стратегічного обліку та його місце в системі управління підприємством (рівні організації, стратегічне і операційне управління).
2. Планування стратегій та цілей підприємства.
3. Сутність концепції «7R», виробнича стратегія.
4. Конкурентні стратегії підприємства. Ранжування ключових чинників успіху конкурентної позиції підприємства.

Стратегічне позиціонування підприємства згідно з моделлю Портера.

1. Крива досвіду. Бостонська матриця.
2. Суть концепції сталого розвитку компанії. Концепція сталого розвитку і діапазон інформаційних потреб.

**2.2. Тестові завдання до теми 2**

**1**. Стратегія - це:

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

**2**. Стратегічне управління – це:

* Наука.
* Мистецтво.
* Вид діяльності.
* Усі відповіді вірні.

**3**. Призначення місії підприємства – це:

* Пояснення ринку того, що представляє собою підприємство або до чого воно прагне.
* Пояснення ринку на який прибуток розраховує підприємство, визначення загальної цілі і призначення підприємства.
* Правильні відповіді 1 і 2.
* Усі відповіді вірні.

**4**. Які показники можуть використовуватись для обґрунтування стратегій:

* Кількісні;
* Фінансові.
* Нефінансові.
* Усі відповіді вірні.

1. До способів формування стратегічного плану відносяться:

* Максимальна деталізація і кількісна оцінка основних положень стратегічного плану (жорсткий спосіб).
* Описовий спосіб, де числові показники грають другорядну роль (м’який спосіб).
* Прямий та непрямий.
* Усі відповіді вірні.

1. Показниками планування та реалізації стратегії можуть бути:

* Економічність стратегії.
* Результативність стратегії.
* Ефективність стратегії.
* Усі відповіді вірні.

1. Що відрізняє стратегічне планування від інших видів планування?

* Орієнтація на внутрішній розвиток.
* Орієнтація на клієнта та технологічне лідерство.
* Орієнтація на зміни зовнішнього середовища.
* Усі відповіді вірні.

1. Етапом стратегічного аналізу діяльності підприємства є:

* Аналіз операційної системи.
* Цілевстановлення.
* Стратегічний синтез.
* Усі відповіді вірні.

1. Що передує вибору стратегії підприємства?

* Розробка та оцінка стратегічних альтернатив.
* Оцінка і контроль виконання стратегії.
* Зміна організаційної структури.
* Усі відповіді вірні.

1. Стратегія підприємства – це:

* Модель стратегічної поведінки.
* Завдання для менеджменту підприємства.
* План, напрямок розвитку.
* Усі відповіді вірні.

**11.** Етап стратегічного управління «стратегічне планування» включає:

* Стратегічний синтез.
* Мотивацію на досягнення стратегічних результатів діяльності.
* Контролінг і планування.
* Усі відповіді вірні.

**12.** Яка із стратегій реалізується у внутрішньому середовищі?

* Цінова стратегія, товарна стратегія.
* Маркетингова стратегія.
* Стратегія зниження виробничих витрат.
* Усі відповіді вірні.

**13.** Які чинники відносять до внутрішнього середовища підприємства ?

* Споживачі, конкуренти, політика, економіка.
* Управління, фінанси, маркетинг, продукт.
* Споживачі, конкуренти, постачальники, посередники по збуту.
* Усі відповіді вірні.

14. Що відносять до зовнішніх загроз підприємства?

* Неефективна організаційна структура управління.
* Втрата частки державного фінансування чи пільг.
* Застаріла матеріально-технічна база виробництва на підприємстві.
* Усі відповіді вірні.

15. Стратегія управління:

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

**16.** Тактика управління:

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

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

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

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

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

**19.** Метою управління затратами стає:

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

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

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

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

* Дійні корови, Зірки, Собаки, Знаки запитання.
* Лідерство щодо витрат, диференціація та зосередження.
* Системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху.
* Усі відповіді вірні.

**22.** Ключові чинники успіху - це:

* Сильні сторони підприємства.
* Можливості розвитку підприємства і стратегії розвитку ринку.
* Операційні чинники, які створюють довгострокову прибутковість організації.
* Усі відповіді вірні.

**23.** SWOT- аналіз – це ...

* Системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху.
* Аналіз конкурентів.
* Аналіз життєвого циклу продукту і виявлення існуючих і потенційних конкурентів.
* Усі відповіді вірні.

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

* Дійні корови, Зірки, Собаки, Знаки запитання;
* Лідерство щодо витрат, диференціація та зосередження;
* Системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху.
* Усі відповіді вірні.

**25**. Життєвий цикл виробу - це:

* Період часу від виведення продукту на ринок до зняття продукту з виробництва.
* Період часу від початку виробництва виробу до моменту зняття про­дукту з виробництва.
* Період часу від початку розроблення виробу до моменту зникнення на нього споживчого попиту.
* Усі відповіді вірні.

**26**. Основними етапами життєвого циклу виробу є:

* Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування, виведення продукту з ринку і утилізація;
* Запровадження, зростання, витіснення конкурентів; зрілість, насичення; занепад.
* Запровадження, зростання, занепад.
* Усі відповіді вірні.

**27.** Стратегії згідно з Бостонською матрицею:

* Дійні корови, Зірки, Собаки, Знаки запитання.
* Лідерство щодо витрат, диференціація та зосередження.
* Різні стратегії в межах нових або існуючих продуктів та нових чи існуючих ринків.
* Усі відповіді вірні.

**28**. Конкурентна стратегія:

* Послідовність та особливості аналізу конкурентів з позицій стратегічного управлінського обліку.
* План конкретних дій, спрямованих на створення стійких конку­рентних переваг на ринку певних продуктів чи іншому певному ринку.
* Стратегія, що дає компанії змогу отримувати конкурентні переваги шляхом виготовлення якісної продукції (послуг) зі значно меншими витратами.
* Усі відповіді вірні.

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

* + Дійні корови.
  + Собаки.
  + Знаки запитання.
  + Усі відповіді вірні.

1. Ринкові лідери, які забезпечують високий рівень прибутковості, але потребують постійних додаткових інвестицій - це:
   * Дійні корови.
   * Зірки.
   * Знаки запитання.
   * Усі відповіді вірні.
2. Конкурентоспроможні продукти, які ще не справляють суттєвий вплив на ринку і потребують значних інвестицій, це:
   * Дійні корови.
   * Собаки.
   * Знаки запитання.
   * Усі відповіді вірні.
3. Неконкурентоспроможні на статичному ринку продукти, яких підтримують доти, доки вони виконуюють свою стратегічну роль у портфелі компанії - це:

* Дійні корови.
* Собаки.
* Знаки запитання.
* Усі відповіді вірні.

1. Ефект кривої досвіду проявляється у тому, що:

* Зниження ціни реалізації на продукт, збільшує обсяг його реалізації і ринкову частку і виштовхує деяких конкурентів з галузі.
* Продуктивність праці знижується, а витрати праці на одиницю продукції зростають.
* Продуктивність праці зростає, а витрати праці на одиницю продукції знижуються.
* Усі відповіді вірні.

1. Які рiвнi органiзацiї системи стратегiчного управлiнського облiку на пiдприємствi виділяють:

* Методичний.
* Технічний.
* Органiзацiйний.
* Усі відповіді вірні.

**35.** Визначити варіанти організації стратегічного управлінського обліку на підприємствах:

* Стратегічний облік організовується з обліком цілісного підприємства і стратегії, що реалізовується.
* Використання окремих напрямів стратегічного управлінського обліку в умовах часткового застосування комп’ютерних технологій і програм.
* Організація стратегічного управлінського обліку в межах повномасштабної стратегічної бухгалтерії із застосуванням сучасних інформаційних технологій, стратегічних додатків і систем.
* Усі відповіді вірні.

**36.** Мета стратегічного управління:

* Визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства.
* Організація в межах повномасштабної стратегічної бухгалтерії із застосуванням сучасних інформаційних технологій, стратегічних додатків і систем.
* Сукупність прийомів принципів, засобів і методів управління виробництвом, яка заснована на довгостроковому прогнозуванні.
* Усі відповіді вірні.

**37.** Чинники порівняння стратегічного і оперативного управління:

* Завдання, методи та інструменти.
* Цілі і оцінка.
* Орієнтація.
* Усі відповіді вірні.

**38.** Система стратегічного управління це сукупність системоутворюючих елементів стратегічного управління, таких як:

* Аналіз оточення і розробка стратегії.
* Механізми реалізації стратегії.
* Оцінка і контроль реалізації.
* Усі відповіді вірні.

1. Визначити принципи стратегічного управління:

* Принцип аналізу попередньої діяльності.
* Принцип узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів, відповідності стратегії і тактики.
* Принцип обліку людського фактора і організації стратегічного обліку і  
  контролю.
* Усі відповіді вірні.

**40.**Етапи послідовності аналізу конкурентів:

* Виявлення існуючих і потенційних конкурентів.
* Встановлення того, які стратегії буде проводити на ринку кожен із цих конкурентів;оцінка стратегічної позиції конкуруючих продуктів.
* Отримання інформації про відносні витрати за конкуруючими продуктами; та аналіз відносних продажних цін і споживчих властивостей конкуруючих продуктів.
* Усі відповіді вірні.

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

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

1. Сутність стратегічного управління витратами на підприємствах.

2. Ланцюжок створення цінності та його роль в зменшенні витрат

3. Визначення витрат на стадіях життєвого циклу продукції. Оптимізація витрат за методом кайзен костинг. Облік і аналіз витрат щодо стратегічного позиціонування підприємства.

4. Порівняння процесу традиційного калькулювання витрат та калькулювання цільової собівартості.

5. Загальні принципи та підходи до управління ланцюгом поставок. Пошаровий аналіз.

6. Вплив чинників на облік витрат як інформаційної бази їх аналізу та ефективного управління. Оцінка витрат в стратегічному управлінському обліку.

**3.2. Тестові завдання до теми 3**

**1.**Визначити базові концепції стратегічного управління витратами підприємств: Витратоутворюючих чинників, доданої вартості, стратегічного позиціонування, економічної доданої вартості (EVA – economic value added).

* Ланцюжка цінностей і альтернативності витрат.
* Трансакційних витрат, функціонального обліку витрат за видами діяльності (ABC – Activity – Based Costing), збалансованої системи показників (Balanced
* Scorecard).
* Усі відповіді вірні.

1. Концепція стратегічного управління витратами уперше сформульована в 90–х роках XIX століття:

* Експертами з стратегічного використання інформації про витрати Дж. Шанком і В. Говіндараджаном.
* Експертом з стратегічного використання інформації про витрати М. Портером.
* Експертом з стратегічного використання інформації про витрати В. Говіндараджаном.
* Усі відповіді вірні.

1. Суть ідеї концепції стратегічного управління витратами:

* Забезпечити менеджерів підприємства інформацією.
* Аналіз витрат підприємства дозволяє піднятися на найбільший рівень причин їх виникнення.
* Планування витрат і аналіз результату.
* Усі відповіді вірні.

**4.**Суть системи управління витратами:

* Загальний напрям і спосіб використання витрат в умовах наявних обмежених ресурсів для досягнення поставленої перспективної кінцевої мети.
* Здійснити вибір найбільш оптимального рішення господарських питань, що склалися в умовах дії конкретної ринкової ситуації.
* Організовано й цілеспрямовано здійснювати політику комплексного зниження собівартості, раціонально інвестувати кошти в освоєння нових видів продукції, координувати трудову діяльність великої кількості людей, залучених у виробничий процес, і спільними зусиллями домагатися досягнення поставлених цілей.
* Усі відповіді вірні.

**5.**Принципи стратегічного управління витратами підприємств:

* Комплексність і системність.
* Розвиток; ефективність; доступність.
* Рівновага; функціональна корисність; гнучкість; ієрархічність; трансформація; інтегративність.
* Усі відповіді вірні.

**6.** Поява стратегічного управління витратами є результатом злиття трьох напрямків (Дж. Шанк і В. Говіндараджан):

* Аналіз ланцюжка створення цінності.
* Стратегічне позиціонування.
* Аналіз і управління чинниками, що визначають витрати.
* Усі відповіді вірні.

7.Ланцюжок створення цінності:

* Взаємопов'язаний набір видів діяльності підприємства, які додадуть корисності продукту, внаслідок чого підвищується його цінність для споживача.
* Замкнутий виробничий цикл підприємства;
* Взаємопов’язаний набір видів діяльності, які створюють цінність для підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**8.**Напрями збільшення прибутку згідно концепції ланцюжка цінностей:

* Зв'язок із постачальниками; зв'язок зі споживачами.
* Технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей одного підрозділу підприємства.
* Зв'язок між ланцюжками цінностей підрозділів усередині підприємства
* Усі відповіді вірні.

**9.** Згідно з М. Портером, під ланцюжком цінностей розуміють:

* Узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи від вихідних джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому споживачу, включаючи післяпродажне обслуговування.
* Взаємопов'язаний набір видів діяльності підприємства, які додадуть корисності продукту, внаслідок чого підвищується його цінність для споживача.
* Взаємопов’язаний набір видів діяльності, які створюють цінність для підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**10.**Діяльність (вид діяльності) з точки зору стратегічного управлінського обліку це:

* Стратегічний менеджмент підприємства.
* Робота, спрямована на отримання прибутку підприємством.
* Одиниця роботи, чи задача, яка містить певну ціль та породжує витрати.
* Усі відповіді вірні.

**11.**Продукти, що рухаються вздовж ланцюжка створення цінності:

* Проходять ланки від виробництва до реалізації.
* Проходять ланки від проектування до утилізації, проходять ланки від дослідження і розробок до виведення з ринку.
* Проходять ланки від дослідження і розробок до післяпродажного обслуговування споживачів.
* Усі відповіді вірні.

**12.**Сутність калькуляції витрат повного життєвого циклу продукту полягає в тому, що вона:

* Дозволяє обчислити виробничу собівартість продукту.
* Оцінює і враховує витрати за весь термін життя продукту.
* Взаємопов’язаний набір видів діяльності, які створюють цінність для підприємства.
* Усі відповіді вірні.

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

* Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування, виведення продукту з ринку і утилізація.
* Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування.
* Вивчення потреб споживачів; виробництво; післяпродажне обслуго­вування, виведення продукту з ринку і утилізація.
* Усі відповіді вірні.

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

* Дослідження продукту, розробка продукту, проектування продукту;
* Дослідження постачальників, розробка продукту, проектування виробництва;
* Дослідження ринку, проектування продукту, розробка продукту;
* Усі відповіді вірні.

**15**.Більшість повних витрат життєвого циклу закладаються на етапі:

* Дослідження, розробки і проектування.
* Післяпродажного обслуговування.
* Виведення продукту з ринку і утилізації.
* Усі відповіді вірні.

**16**.Більшість понесених витрат повного життєвого циклу продукту сто­суються етапу:

* Дослідження, розробки і проектування.
* Виробництва.
* Післяпродажного обслуговування.
* Усі відповіді вірні.

**17.** Цільове калькулювання (калькулювання цільової собівартості) визначається як:

* Сума всіх прямих виробничих і розподілених непрямих виробничих цільових витрат.
* Повна собівартість цільового продукту.
* Різниця між цільовою ціною реалізації і цільовим прибутком.
* Усі відповіді вірні.

**18.** Цільове калькулювання (калькулювання цільової собівартості):

* Метод планування прибутку і управління витратами, який використовується на етапі планових розрахунків для скорочення виробничих витрат до заданого рівня.
* використовується на етапі планових розрахунків для скорочення виробничих витрат до заданого рівня.
* Метод планування прибутку і управління витратами
* Усі відповіді вірні.

**19**.Процес конструювання цінності включає:

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

**20.** Процес калькулювання цільової собівартості включає:

* Дослідження ринку для визначення потреб клієнтів і цінових орієнтирів.
* Розробка технічних умов виробництва і проектування, цільова ціна реалізації, цільовий прибуток, цільова собівартість.
* Конструювання цінності, пошаровий аналіз, виробництво, безперервне скорочення витрат.
* Усі відповіді вірні.

**21**. Пошаровий аналіз:

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

**22.** Процес конструювання цінності застосовується на стадії:

* Дослідження, розробки і проектування;
* Післяпродажного обслуговування;
* Виведення продукту з ринку і утилізації.
* Усі відповіді вірні.

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

* Використанні методів операційного менеджменту на підприємстві;
* Розвитку колективних, взаємовигідних, довгострокових взаємо­відносин між покупцями і постачальниками;
* Отриманні максимальних знижок від постачальника для зниження прямих матеріальних витрат на виробництво продукції.
* Усі відповіді вірні.

**24**. На якій стадії повного життєвого циклу продукту застосовується система кайзен костинг?

* Дослідження, розробки і проектування;
* Виробництва.
* Виведення продукту з ринку і утилізації.
* Усі відповіді вірні.

**25.** Система кайзен костинг:

* Внесення покращень у процес створення продукту невеликими порціями, а не шляхом масштабних інновацій.
* Скорочення витрат на виробничій стадії повного життєвого циклу продукту.
* Внесення покращень у процес створення продукту шляхом мас­штабних інновацій у циклі дослідження, розробки і проектування.
* Усі відповіді вірні.

**26.** Відмінності системи кайзен костинг від традиційної системи стан­дарт костинг:

* + Дотримання стандартного рівня витрат і запобігання несприятливим відхиленням.
  + Досягнення заданого рівня скорочення витрат, який постійно коректується в сторону його подальшого зменшення, порівняння фактичних і стандартних витрат.
  + Зіставлення цільового скорочення витрат з сумами стандартних витрат.
  + Усі відповіді вірні.

**27**. Таргет-костинг– метод стратегічного управління витратами підприємства:

* Розрахунок цільової собівартості продукції виходячи із попередньо встановленої ціни, метою якого є забезпечення оптимізації витрат на виробництво.
* Покращання процесу виробництва не за рахунок інновацій, а невеликими порціями.
* Підтримує стратегію оптимізації витрат, направлена на підвищення ефективності виробничих процесів і приводить до запланованих результатів
* Усі відповіді вірні.

1. Перевага методу таргет-костинг:

* Оптимізацію рівня витрат.
* Підвищення прозорості використання ресурсів у виробництві.
* Удосконалення структури витрат та підвищення якості продукції.
* Усі відповіді вірні.

**29.** Суть концепції «кайзен»:

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

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

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

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

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

**32**. Визначіть суть концепції стратегічного позиціонування

* + Зведення до мінімуму відхилень у межах існуючих технологічних обмежень.
  + Оцінка системи та методології обліку з позиції їх відповідності чи невідповідності стратегії розвитку.
  + Порівняння альтернатив і реалізація одного з них пов’язана з відмовою від інших.
  + Усі відповіді вірні.

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

* Оцінка системи та методології обліку з позиції їх відповідності чи невідповідності стратегії розвитку.
* Охоплює зв’язки між минулими й майбутніми показники, стратегічним і операційним рівнями управління, внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.
* Розрахунок реальної собівартості продукції за видами діяльності.
* Усі відповіді вірні.

**34**. Концепція диференціації:

* + Створення більшої цінності, ніж у конкурентів.
  + Розрахунок реальної собівартості продукції за видами діяльності.
  + Зведення до мінімуму відхилень в межах існуючих технологічних обмежень.
  + Усі відповіді вірні.

**35.** Концепція управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management SCM):

* Методологія обліку з позиції їх відповідності чи невідповідності стратегії розвитку.
* Напрямок організації взаємозв’язків між підприємствами і забезпечення клієнтоорі-єнтованості сучасного бізнесу.
* Зведення до мінімуму відхилень в межах існуючих технологічних обмежень.
* Усі відповіді вірні.

**36.** Переваги концепції управління ланцюгами поставок:

* Встановлюється довіра між покупцем і поста­чальником.
* Подолання проблем скорочення витрат, які приймаються на основі спільно використовуваної інформації про різні аспекти операцій обох сторін.
* Формулюванні стратегії підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**37.** Ознаки стратегічного обліку витрат:

* Відповідність політики підприємства кон'юнктурним викликам навколишнього середовища, збільшення частки відбулися партнерських переговорів і укладених договорів.
* Впровадження високих технологій і збільшення номенклатури продукції і використання екологічно чистих технологій і зниження екологічних ризиків.
* Підвищення якості персонал-ресурсів, зниження вікового рівня персоналу, створення кадрового резерву.
* Усі відповіді вірні.

**38.** Визначити підсистеми системи стратегічного управління витратами на підприємстві:

* Збір даних про витрати, планування витрат.
* Аналіз результату, розподілу витрат.
* Контроль витрат.
* Усі відповіді вірні.

**39.**Визначити можливості стратегії управління витратами на підприємству.

* + Виробити загальний напрям використання витрат.
  + Виробити спосіб використання витрат в умовах наявних обмежених ресурсів для досягнення визначеної мети.
  + Здійснити вибір найбільш оптимального рішення господарських питань.
* Усі відповіді вірні.

**40.**Визначити структуру концепції стратегічного управління витратами:

* Стратегічне позиціювання (ціна / якість / асортимент);
* Бізнес процеси, що формують цінність товару;
* Система чинників формування витрат (структурні і функціональні).
* Усі відповіді вірні.

**ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ**

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

1.Сутність поняття, завдання та етапи процесу бенчмаркінгу, вплив чинників.

2.Алгоритм концепції бенчмаркінгу.

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

4.Переваги і недоліки застосування стратегічного бенчмаркінгу.

**4.2. Тестові завдання до теми 4**

**1.** Еталонне оцінювання абобенчмаркіпг (benchmarking)

* Процес вивчення і адаптації найкращих методів (найкращих практик) інших організацій для вдосконалення власних результатів фірми і для впровадження еталона оцінки інших внутрішніх показників виконання.
* Процес вивчення і адаптації найкращих практик підприємств галузі для вдосконалення власних результатів фірми.
* Процес вивчення і адаптації найкращих практик конкурентів для вдосконалення власних результатів фірми і для впровадження еталону оцінки інших внутрішніх показників виконання.
* Усі відповіді вірні.

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

* Продуктовий функціональний і стратегічний бенчмаркінг.
* Односторонній (прихований) бенчмаркінг і колективний бенчмаркінг.
* Бенчмаркінг на основі бази даних, непрямий бенчмаркінг або бенчмаркінг за участю третьої сторони і груповий бенчмаркінг.
* Усі відповіді вірні.

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

* Продуктовий, функціональний і стратегічний бенчмаркінг.
* Односторонній (прихований) бенчмаркінг і колективний бенчмаркінг.
* Бенчмаркінг на основі бази даних, непрямий бенчмаркінг або бенчмаркінг за участю третьої сторони і груповий бенчмаркінг.
* Усі відповіді вірні.

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

* + Продуктовий функціональний і стратегічний бенчмаркінг.
  + Односторонній (прихований) бенчмаркінг і колективний бенчмаркінг.
  + Бенчмаркінг на основі бази даних, непрямий бенчмаркінг або бенчмаркінг за участю третьої сторони і груповий бенчмаркінг.
  + Усі відповіді вірні.

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

* + Аналіз ланцюжка створення цінності або калькуляція витрат повного життєвого циклу продукту.
  + Лідерство за витратами або диференціація продукції.
  + Цільове калькулювання або кайзен костинг.
  + Усі відповіді вірні.

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

* + Усталена практика уважного вивчення продуктів інших організацій.
  + Вивчення досвіду і витрат інших організацій на здійснення таких функцій чи процесів, як, наприклад, складальні операції, управління персоналом чи дистрибуція.
  + Вивчення стратегій і стратегічних рішень іншої організації.
  + Усі відповіді вірні.

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

* + Усталена практика уважного вивчення продуктів інших організацій.
  + Вивчення досвіду і витрат інших організацій на здійснення таких функцій чи процесів, як, наприклад, складальні операції, управління персоналом чи дистрибуція.
  + Вивчення стратегій і стратегічних рішень іншої організації.
  + Усі відповіді вірні.

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

* Усталена практика уважного вивчення продуктів інших організацій.
* Вивчення досвіду і витрат інших організацій на здійснення таких функцій чи процесів, як, наприклад, складальні операції, управління персоналом чи дистрибуція.
* Вивчення стратегій і стратегічних рішень іншої організації.
* Усі відповіді вірні.

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

* + Добровільний обмін інформацією на основі взаємних домовленостей.
  + Вносять плату, а в обмін отри­мують доступ до інформації від оператора бази даних.
  + Компанії незалежно збирають інформацію про одну чи декілька інших компаній, що є лідерами в певній галузі.
  + Усі відповіді вірні.

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

* + Добровільний обмін інформацією на основі взаємних домовленостей.
  + Вносять плату, а в обмін отри­мують доступ до інформації від оператора бази даних.
  + Компанії незалежно збирають інформацію про одну чи декілька інших компаній, що є лідерами в певній галузі.
  + Усі відповіді вірні.

**11.** Переваги бенчмаркінгу:

* Добровільний обмін інформацією на основі взаємних домовленостей.
* Порівнян­ня своїх виробів з кращими світовими зразками.
* Створює можливості еко­номії часу і коштів для досягнення мети, не повторюючи поми­лок інших підприємств.
* Усі відповіді вірні.

**12.** Мета бенчмаркінгу – це:

* Підвищення ефективності діяльності й завоювання переваг у конкурентному суперництві на тривалий час.
* Еко­номії часу і коштів для досягнення мети, не повторюючи поми­лок інших підприємств.
* Необхідність висококласних спеціалістів й даний процес є витратним з погляду фінансів і часу.
* Усі відповіді вірні.

**13.**Принципи бенчмаркінгу:

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

1. Критерії удосконалень бенчмаркінгу:

* Цілеспрямованості, безперервності збору інформації, необхідності підготовки до бенчмаркінгу, певної послідовності етапів.
* Дотримання графіку здійснення робіт за проектом та відсутність відхилень від плану, що несповна відображає особливість такого виду.
* Вивчення і запозичення досвіду зарубіжних компаній, котрі випереджають їх за рівнем технологій, кількістю патентів, можливістю здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.
* Усі відповіді вірні.

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

* Успішність функціонування на ринку і можливість отримання інформації.
* Тривалість функціонування на ринку.
* Темпи зростання підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**16.**Показники ефективності бенчмаркінгу:

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

**17.** Цілі стратегічного бенчмаркінгу:

* Пошук в організації областей, за допомогою правильного впливу на які можлива зміна моделі ведення бізнесу; пошук і відкриття нових методів управління для ефективного проведення стратегічних змін в організації.
* Використання конкурентами і сторонніми організаціями-лідерами стратегії ведення бізнесу і розподілу ресурсів.
* Забезпечення переваг над конкурентами (створення конкурентних переваг) за різними функціональними напрямками діяльності фірми.
* Усі відповіді вірні.

**18.**Об'єкти стратегічного бенчмаркінгу:

* Використання конкурентами і сторонніми організаціями-лідерами стратегії ведення бізнесу і розподілу ресурсів; альтернативні управлінські структури організації.
* Передові рішення, що стосуються області поглинання, злиття, інвестицій в науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах (НДДКР); позиції організації в цілому, позиціонування окремих ліній продукції (послуг).
* Застосування інноваційних стратегій управління змінами при впровадженні програмних засобів управління організацією або методів, що стимулюють організаційні зміни (система менеджменту якості на основі стандартів ІСО 9000, методів загального управління якістю).
* Усі відповіді вірні.

**19.** Переваги стратегічного бенчмаркінгу:

* Дозволяє зрозуміти як працюють передові компанії.
* Зменшити витрати виробництва, підвищити прибутковість, оптимізувати структуру витрат та вибір стратегії діяльності підприємства.
* Зниження витрат на маркетингові дослідження (метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних значень показників конкурентів).
* Усі відповіді вірні.

**20.** Визначити рівні здійснення бенчмаркінгу:

* Стратегічний бенчмаркінг.
* Операційний бенчмаркінг.
* Стратегічний бенчмаркінг і операційний бенчмаркінг.
* Усі відповіді вірні.

**21.** Операційний бенчмаркінг –

* Бенчмаркінг спрямований на забезпечення переваг над конкурентами (створення конкурентних переваг) за різними функціональними напрямками діяльності фірми: собівартістю виробництва, ефективністю реалізації, дослідженням, розробкам тощо.
* Процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів.
* Процес вивчення і адаптації найкращих методів (найкращих практик) інших організацій для вдосконалення власних результатів фірми і для впровадження еталона оцінки інших внутрішніх показників виконання.
* Усі відповіді вірні.

**22.** Сутьалгоритму еталонного зіставлення:

* Оцінка організації і визначення тих областей, де необхідно провести поліпшення; виділення предмета для еталонного порівняння; вибір еталонної компанії і форми еталонного порівняння.
* Збір інформації, що цікавить; проведення аналізу отриманої інформації та визначення меж щодо реалізації даного проекту;
* Застосування отриманого досвіду щодо діяльності власної організації; проведення повторної самооцінки і аналізу привнесених.
* Усі відповіді вірні.

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

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

1.Взаємозв’язок видів управлінських рішень за рівнями управління та ступенем деталізації операцій. Калькулювання за видами діяльності.

2.Порівняння традиційного і поопераційно-орієнтованого обліку витрат.

3.Сутність і напрями застосування методів АВС/М аналізу.

4.Бюджетування (АВВ) як інструмент управління витратами.

5.Аналіз ефективності використання ресурсів (аналіз прибутковості клієнтів).

6.Планування матеріальних потреб (MRP-систем).

7.Інструментарій діагностики витрат підприємства.

**5.2. Тестові завдання до теми 5**

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

* Облік і створення інформаційної бази прийняття управлінських рішень.
* Визначення мети та основних завдань, пошук альтернативних варіантів завдань, вибір варіанта вирішення завдань, реалізація прийнятого рішення, контроль і регулювання дій під час реалізації рішення.
* Контроль і регулювання дій під час реалізації прийнятого рішення.
* Усі відповіді вірні.

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

* Застосовують єдину загальнозаводську або поцехові ставки розподілу накладних витрат.
* Занадто трудомісткі у застосуванні.
* Не задовольняють вимоги міжнародних стандартів обліку.
* Усі відповіді вірні.

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

* Діяльність споживає продукцію.
* Ресурси споживають діяльність, а діяльність споживає продукцію.
* Продукція споживає діяльність, а діяльність споживає певні ресурси.
* Усі відповіді вірні.

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

* Лише виробничих накладних витрат.
* Лише основних виробничих витрат.
* Лише невиробничих накладних витрат.
* Усі відповіді вірні.

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

* Регістри бухгалтерського обліку.
* Види діяльності (операції).
* Реальні виробничі підрозділи.
* Усі відповіді вірні.

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

* Визначені статутом види діяльності підприємства.
* Визначені підприємством операції його операційного циклу.
* Роботи чи процедури, які регулярно чи періодично здійснюються в ході виробничо-комерційної діяльності підприємства для створення і обслуговування об’єктів витрат.
* Усі відповіді вірні.

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

* Сукупність однорідних витрат, пов’язаних з певною діяльністю;
* Накладні витрати, віднесені на певний об’єкт витрат;
* Стаття загальновиробничих витрат підприємства;
* Усі відповіді вірні.

**8.**Фактори витрат діяльності - це:

* Види діяльності, що споживають витрати.
* Витрати діяльності, що споживаються об’єктами витрат.
* Події, які спричиняють зміни у складі і величині витрат певної діяльності.
* Усі відповіді вірні.

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

* Діленням витрат діяльності на загальну кількість фактора витрат.
* Діленням загальної величини накладних витрат на загальну кількість фактора витрат діяльності;
* Діленням витрат діяльності на кількісне значення фактора витрат діяльності для конкретного об’єкта витрат.
* Усі відповіді вірні.

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

* Операційні, часові та інтенсивні;
* Операційні, фінансові та інвестиційні;
* Вартісні, часові та інтенсивні;
* Усі відповіді вірні.

11. Довідник видів діяльності - це:

* Перелік видів діяльності, їх опис і фактори витрат відповідної діяльності;
* Список видів діяльності, визначений Держкомстатом;
* Перелік видів діяльності, визначений Статутом підприємства;
* Усі відповіді вірні.

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

* Діяльність стратегічну, тактичну і оперативну;
* Діяльність на рівні одиниці продукту, на рівні партії продукту і на рівні продукту, на рівні з клієнтами, на рівні забезпечення функціонування бізнесу;
* Діяльність вищого управлінського, управлінського і лінійного персо­налу.
* Усі відповіді вірні.

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

* Від 20 до75;
* від 75 до 300;
* від 300 і більше.
* Усі відповіді вірні.

**14.** Види діяльності (операції) - це

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

**15.**Діяльність на рівні одиниці продукту (ипіt - rеlаted асtіvites) – це

* Види діяльності, обсяг (чи рівень) яких пропорційний кількості випу­щених чи реалізованих одиниць продукції
* Види діяльності, які ініціюються більшою мірою кількістю ви­пущених партій, ніж кількістю вироблених одиниць.
* Види діяльності, які виконуються з ціллю забезпечення (підтримки) виробництва і реалізації окремих продуктів, але не залежать від фак­тичних обсягів виробництва і кількості партій.
* Усі відповіді вірні.

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

* велика частка накладних витрат;
* невелика частка накладних витрат;
* велика частка основних витрат;
* масове або серійне виробництво однотипної продукції.
* Усі відповіді вірні.

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

* Передбачає, що основою формування ціни на продукцію є її собівартість.
* Визначення витрат на виготовлення одиниці продукції чи послуги (змінні виробничі, постійні виробничі, змінні виробничі та операційні, загальні виробничі тощо).
* Грунтується на зіставленні витрат і доходів та визначені такої ціни реалізації продукції, яка забезпечить максимальний прибуток.
* Усі відповіді вірні.

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

* Грунтується на зіставленні витрат і доходів та визначені такої ціни реалізації продукції, яка забезпечить максимальний прибуток.
* Визначають на основі обчислення і аналізу сукупних релевантних витрат.
* Передбачає, що основою формування ціни на продукцію є її собівартість.
* Усі відповіді вірні.

**19**. Визначіть основні моделі ціноутворення

* Аналітична, витратна.
* Аналітична, конкурентна.
* Економічна, витратна.
* Усі відповіді вірні.

**20**. Альтернативні управлінські рішення це

* Рішення, пов’язані з вибором альтернативних варіантів дії.
* Рішення пов’язані із розглядом отриманої підприємством пропозиції.
* Рішення про оптимальне використання обмежених ресурсів.
* Усі відповіді вірні.

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

* Підвищення прибутковості продукції, надання знижок покупцям; вибір найвигідніших покупців та системи оплати праці.
* Вибір найвигідніших покупців та видів продукції на основі „АВС-аналізу”, вибору системи оплати праці.
* Вибір постачальників.
* Усі відповіді вірні.

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

* Зменшення ціни на один вид продукції компенсується збільшенням ціни на інші види продукції.
* Встановлення мінімальної ціни за якої підприємство може дозволити собі продавати власну продукцію.
* Вибір системи оплати праці.
* Усі відповіді вірні.

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

* Оптимальне співвідношення між витратами та ефектом, який полягає у постійному посиленому контролю та вдосконаленню.
* Процес оцінки наслідків впровадження тієї чи іншої альтернативи.
* Підвищення прибутковості продукції.
* Усі відповіді вірні.

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

* Певні види діяльності, певні види продукції, конкретні проекти чи програми, структурні підрозділи підприємства.
* Бюджети, складені для кількох можливих рівнів діяльності.
* Бюджети, у яких конкретні значення показників установлюють на початок планового періоду.
* Усі відповіді вірні.

**25.** Визначіть напрямки бюджетування:

* Підготовка функціональних бюджетів і розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів.
* Розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів (або послуг).
* Плановий рух грошових коштів і фінансовий стан підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**26.** До операційних рішень належать:

* Альтернативні управлінські рішення (про спеціальне замовлення; скорочення або розширення сегмента діяльності; «виробляти чи купувати»).
* Рішення щодо ціноутворення; рішення про оптимальне використання обмежених ресурсів.
* Рішення щодо формування запасів (ЕРЗ); інші операційні управлінські рішення.
* Усі відповіді вірні.

**27.**Діяльність на рівні партії продукту (batch-relаted aсtіvites)

* Види діяльності, обсяг (чи рівень) яких пропорційний кількості випу­щених чи реалізованих одиниць продукції
* Види діяльності, які ініціюються більшою мірою кількістю ви­пущених партій, ніж кількістю вироблених одиниць.
* Види діяльності, які виконуються з ціллю забезпечення (підтримки) виробництва і реалізації окремих продуктів, але не залежать від фак­тичних обсягів виробництва і кількості партій.
* Усі відповіді вірні.

**28.**Діяльність на рівні продукту (рrоdисt-sustaining аctivites) - це

* Види діяльності, обсяг (чи рівень) яких пропорційний кількості випу­щених чи реалізованих одиниць продукції
* Види діяльності, які ініціюються більшою мірою кількістю ви­пущених партій, ніж кількістю вироблених одиниць.
* Види діяльності, які виконуються з ціллю забезпечення (підтримки) виробництва і реалізації окремих продуктів, але не залежать від фак­тичних обсягів виробництва і кількості партій.
* Усі відповіді вірні.

**29.**Діяльність на рівні роботи з клієнтами (сиstотеr- sustaining аctivites) - це

* Види діяльності, які дозволяють компанії продавати то­вар окремому клієнту, проте не залежать від обсягу і асортиментної структури продуктів, реалізованих і доставлених клієнту.
* Види діяльності, обсяг (чи рівень) яких пропорційний кількості випу­щених чи реалізованих одиниць продукції
* Види діяльності, які ініціюються більшою мірою кількістю ви­пущених партій, ніж кількістю вироблених одиниць.
* Усі відповіді вірні.

**30.**Діяльність на рівні забезпечення функціонування бізнесу (business sustaining аctivites) – це

* Види діяльності, необхідні для ба­зового функціонування бізнесу, що не залежать від обсягів вироб­ництва чи продажу і асортиментної структури продуктів, а також від кількості і структури клієнтів.
* Види діяльності, які дозволяють компанії продавати то­вар окремому клієнту, проте не залежать від обсягу і асортиментної структури продуктів, реалізованих і доставлених клієнту.
* Види діяльності, обсяг (чи рівень) яких пропорційний кількості випу­щених чи реалізованих одиниць продукції
* Усі відповіді вірні.

**31**.Сукупність однорідних витрат, пов'язаних з певною діяльністю це

* Фактор витратдіяльності (асtіvіtу соst drivers).
* Пул витрат (соst рооl).
* Вид діяльності (операції) (асtіvities).
* Усі відповіді вірні.

**32.**Напрямки застосування АВС/М:

* Аналіз бізнес-процесів.
* Калькулювання собівартості і аналіз рентабельності.
* Забезпечує стратегічну складову управління витратами
* Усі відповіді вірні.

**33.** Етапи поопераційно-орієнтованого бюджетування:

* Визначення обсягів та асортименту реалізації на плановий період за видами продукції та споживачами (групами споживачів); прогноз потреби в операціях (виражений в обсягах їх виконання).
* Прогнозування потреби в ресурсах залежно від очікуваного обсягу діяльності підприємства, який використовує обернену схему поопераційно-орієнтованого обліку: від об'єктів витрат (споживачі, продукція) через операції до ресурсів.
* Бюджет повинен враховувати усі операції, що викорис­товувалися раніше.
* Усі відповіді вірні.

**ТЕМА 6. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ ТА**

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

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

1. Витрати на якість в стратегічному управлінському обліку.
2. Впровадження систем «TQC», «JIT».
3. Сутність і етапи застосування теорії обмежень.
4. Реінжиніринг бізнес-процесів.

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

**6.2. Тестові завдання до теми 6**

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

* Дослідження, розробка і проектування бізнес-процесів.
* Перепроектування виконуваних робіт і застосування видів діяльності.
* Організація виробничого процесу, за якої обладнання розміщується для виробництва окремого продукту.
* Усі відповіді вірні.

**2.**Бізнес-процес - це:

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

**3**.Типи розміщення обладнання і організації робочих місць є:

* Розміщення за продуктовим принципом, або поточне планування.
* Розміщення за технологічним прингципом, або поопераційне планування.
* Розміщення за прин­ципом виробничих ланок.
* Усі відповіді вірні.

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

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

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

* Відношення загальної тривалості виробничого циклу до продуктивного (технологічного) часу;
* Відношення продуктивного (технологічного) часу до загальної тривалості виробничого циклу;
* Відношення часу контролю до загальної тривалості виробничого циклу;
* Усі відповіді вірні.

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

* Зростанню маржинального доходу протягом обмеженого періоду часу.
* Зниженню операційних витрат протягом обмеженого періоду часу.
* Управлінню недостатніми ресурсами.
* Усі відповіді вірні.

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

* Різниця між доходом від продажу та змінними витратами.
* Різниця між доходом від продажу та постійними витратами.
* Різниця між доходом від продажу та цілком змінними витратами.
* Усі відповіді вірні.

**8.**Облік продуктивності оперує показником:

* Продуктивного маржинального доходу.
* Маржинального доходу на основі пропускної здатності.
* Коефіцієнта маржинального доходу.
* Усі відповіді вірні.

**9.** Коефіцієнт продуктивності це:

* Відношення продуктивного маржинального доходу до одиниці обмежувального чинника;
* Відношення маржинального доходу до середньорічної кількості пра­цюючих;
* Відношення продуктивності праці до одиниці обмежувального чин­ника.
* Усі відповіді вірні.

**10**. Тотальне управління якістю передбачає:

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

**11**.Витрати на якість це:

* Втрати на забезпечення відповідності продукції або послуг встанов­леним стандартам якості;
* Витрати, що виникають внаслідок невідповідності продукції або послуг встановленим стандартам якості;
* Витрати на відповідність стандартам якості та витрати на невідповідність стандартам якості;
* Усі відповіді вірні.

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

* Усунення видів діяльності, що не додають цінності продукту.
* Організація виробничого процесу, за якої все подібне обладнання чи функції групуються разом.
* Відсутність браку.
* Усі відповіді вірні.

13. Як розділяють витрати на якість з метою калькулювання згідно їх цільового призначення:

* Витрати на забезпечення якості (основні) і витрати на підтвердження і покращення якості (додаткові).
* Витрати на виробництво продукції необхідної (запланованої) якості.
* Витрати на створення продукції підвищеної (нової) якості.
* Усі відповіді вірні.

**14.** Витрати на оцінку якості (appraisal costs)це

* Витрати на вияв­лення продуктів (послуг), які не відповідають стандартам якості.
* Витрати, які виникають внаслідок дефектів, виявлених до відправлення продуктів замовникам.
* Витрати, які виникають внаслідок дефектів, виявлених після відправлення продуктів (надання послуг) замовникам.
* Усі відповіді вірні.

15.Витрати через внутрішній брак (internal failure costs) ***-*** це

* Витрати, які виникають внаслідок дефектів, виявлених до відправлення продуктів замовникам.
* Витрати на вияв­лення продуктів (послуг), які не відповідають стандартам якості.
* Витрати, які виникають внаслідок дефектів, виявлених після відправлення продуктів (надання послуг) замовникам.
* Усі відповіді вірні.

16.Витрати через зовнішній брак (external failure costs) ***-*** це

* + Витрати, які виникають внаслідок дефектів, виявлених до відправлення продуктів замовникам.
  + Витрати, які виникають внаслідок дефектів, виявлених після відправлення продуктів (надання послуг) замовникам.
  + Витрати на вияв­лення продуктів (послуг), які не відповідають стандартам якості.
  + Усі відповіді вірні.

**17.** Витрати на запобігання (prevenyion costs) це

* Витрати, які виникають внаслідок дефектів, виявлених після відправлення продуктів (надання послуг) замовникам.
* Витрати на вияв­лення продуктів (послуг), які не відповідають стандартам якості.
* Витрати, спрямовані на запобігання виникненню дефектів.
* Усі відповіді вірні.

**18.** Які причини складання звіту про витрати на якість (cost-of- quаlity (COQ) report)?

* Показує фінансові наслідки витрат на якість яких менеджери можуть не усвідомлювати.
* Високий відсоток витрат внаслідок зовнішнього браку, може підштовхнути менеджерів до розв'язання проблем щодо зовнішньої невідповідності якості.
* Дозволяє менеджерам от­римати повну картину проблем, пов’язаних з якістю, і дозволяє їм знайти основні причини цих проблем.
* Усі відповіді вірні.

**19.** Визначити показники надійності системи «якраз вчасно»:

* Рівень браку, тривалість циклу, відсоток своєчасності доставки, точність виконання замовлення.
* Фактичне виробництво як відсоток від запланованого виробництва.
* Фактичні машино-години у порівнянні з запланованими машино-годинами.
* Усі відповіді вірні.

**20.** Визначити етапи планування від нульового рівня:

* Визначення цілей для всіх видів діяльності центру від­повідальності (в тому числі і нефінансових підвищення якості продукції і процесів, частки вчасно виконаних замов­лень); встановлення складу операцій, що здійснюються в центрі відповідальності.
* Формулювання критеріїв досягнення цілей та відпові­дних їм кількісних і якісних вимог до результатів операцій; дослідження альтернативних варіантів здійснення опе­рацій; оцінка ступеня досягнення цілей при кожному з варі­антів за встановленими критеріями, порівняння з необхідни ми для цього витратами.
* Ранжування варіантів (пакетів рішень) на основі від­ношення вигод і витрат та пріоритетності для організації; оцінка можливих рівнів асигнування (визначаються максимальний, мінімальний і найбільш вірогідний обсяг ре­сурсів, які готове виділити підприємство для забезпечення операцій даного центру відповідальності); формування оптимального набору операцій для кож­ного рівня фінансування.
* Усі відповіді вірні.

**21.** Визначити етапи процесу «тотальної оптимізації»

* Організація процесу ТОП.
* Оцінка пропозицій, узгодження з постачальниками і споживачами в рамках внутрішньої та зовнішньої кооперації, вибір найбільш ефективних пропозицій, які мають не біль­ше 2-х років окупності.
* Постановка цілей; планування впровадження на засіданні Керівного ко­мітету і безпосереднє впровадження під наглядом групи контролінгу.
* Усі відповіді вірні.

**22.** Орієнтація скорочення витрат методом МсКіnsеу:

* Підвищення ефективності діяльності підрозділів підприємства в коротко- і середньостроковому періоді.
* Оцінка пропозицій, узгодження з постачальниками і споживачами в рамках внутрішньої та зовнішньої кооперації, вибір найбільш ефективних пропозицій, які мають не біль­ше 2-х років окупності.
* Постановка цілей; планування впровадження на засіданні Керівного ко­мітету і безпосереднє впровадження під наглядом групи контролінгу.
* Усі відповіді вірні.

**23.** Відмінність між плануванням від нульового рівня і вартісним аналізом непрямих витрат:

* Термін реалізації.
* Очікуваний ефект.
* Орієнтованість на оптимізацію виконання наскрізних організаційних процесів.
* Усі відповіді вірні.

**24.** Напрями використання нових підходів до якості:

* Показники «якості життєдіяльності», що розкриваються через ступінь задоволеності потреб споживачів, якість посилює організованість.
* Розширення випуску продукції високої якості, підвищувати якість економічно вигідним для підприємства.
* Якість виступає стимулом інновацій, а не фактором, котрий призводить до наростання проблем після впровадження інновацій.
* Усі відповіді вірні.

**25.** Алгоритм оцінки і аналізу ефективності управління якістю:

* Планування витрат на управління якістю, управління проектами вдосконалення системи забезпечення і підвищення якості, моніторинг стану і динаміки чинників зовнішнього середовища, що впливають на якість.
* Оцінка і аналіз ефективності мультипроектного управління якістю; аналіз впливу чинників невизначеності і ризику на показники ефективності управління якістю проекту (наприклад, за допомогою методу аналізу чутливості або методу сценаріїв).
* Визначення значення норми дисконтування для розрахунку чистого дисконтованого доходу від управління якістю (для різних проектів можуть використовуватися різні норми дисконтування залежно від рівня ризику проекту, вартості капіталу і стану зовнішнього середовища).
* Усі відповіді вірні.

**ТЕМА 7. ФІНАНСОВЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

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

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

**7.2. Тестові завдання до теми 7**

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

* Діленням операційного прибутку на суму інвестицій.
* Діленням інвестицій на суму операційного прибутку.
* Множенням операційного прибутку на суму інвестицій.
* Усі відповіді вірні.

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

* Відношення операційного прибутку до доходу.
* Добутку оборотності капіталу і рентабельності продажів.
* Відношення оборотності капіталу до рентабельності продажів.
* Усі відповіді вірні.

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

* Вираженість у відносних величинах.
* Використання для оцінки роботи підрозділів може спричиняти відмову менеджерів від інвестицій, які знижують ROI для підрозділу.
* Оцінювання роботи менеджерів підрозділу на основі ROI завжди сприяє збігу цілей підрозділу і компанії в цілому.
* Усі відповіді вірні.

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

* Рентабельності інвестованого капіталу.
* Контрольованого внеску в прибуток.
* Залишкового доходу.
* Усі відповіді вірні.

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

* Капланом і Нортоном;
* Штерном Стюартом;
* Консалтинговою фірмою Stern Stewart.
* Усі відповіді вірні.

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

* Економічний прибуток мінус вартість капіталу, нарахована на інвестиції.
* Операційний прибуток мінус вартість капіталу, нарахована на інвестиції.
* Маржинальний дохід мінус вартість капіталу, нарахована на інвестиції.
* Усі відповіді вірні.

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

* Вартість залученого капіталу.
* Віддача, яку очікує отримати інвестор, вкладаючи гроші в цінні папери певної фірми з відповідним рівнем ризику.
* Загальна вартість фірми.
* Усі відповіді вірні.

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

* Зростанню прибутку або зменшенню розміру капіталу та його вартості.
* Зростанню прибутку, розміру капіталу та зменшенню його вартості.
* Зростанню прибутку і розміру капіталу або зменшенню його вартості.
* Усі відповіді вірні.

**9.** Чиста теперішня вартість - це:

* Теперішня вартість чистих надходжень грошових коштів мінус початкові інвестиційні витрати на проект капіталовкладень.
* Теперішня вартість чистих надходжень грошових коштів плюс початкові інвестиційні витрати на проект капіталовкладень.
* Теперішня вартість чистих надходжень грошових коштів мінус ліквідаційна вартість інвестицій.
* Усі відповіді вірні.

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

* EVA® - аналіз потребує наявності точного графіка платежів;
* EVA® - аналіз не потребує наявності точного графіка платежів;
* EVA® - аналіз є більш зручним для оцінки інвестиційних проектів;
* Усі відповіді вірні.

**11.** Ознаки класифікації центрів відповідальності:

* За метою управління, за рівнем управління, за відношенням до основної діяльності або за ступенем співпадіння за місцями виникнення.
* За обсягом відповідальності, за ступенем агрегованості.
* За відношенням до внутрішньогосподарського механізму.
* Усі відповіді вірні.

**12.** Визначити етапиорганізації обліку за центрами відповідальності

* Економічне обґрунтування доцільності створення центрів відповідальності.
* Поділ організації на центри відповідальності.
* Організація обліку за центрами відповідальності.
* Усі відповіді вірні.

**13.** Принципи обліку за центрами відповідальності:

* Менеджери відповідають тільки за ту діяльність, що перебуває під їхнім контролем; чітка визначеність ролі обліку в системі заохочення працівників.
* Менеджери беруть участь у визначенні цілей, за якими оцінюватиметься їхня діяльність; звіти про виконання бюджетів складаються регулярно і використовуються практично для оцінки діяльності центрів відповідальності.
* Менеджери намагаються досягти поставленої перед ними та їхніми підрозділами мети.
* Усі відповіді вірні.

**14.** Етапи організації обліку за центрами відповідальності підприємств:

* Економічне обґрунтування доцільності створення центрів відповідальності, поділ організації на центри відповідальності, організація обліку за центрами відповідальності.
* Розподіл сфери повноважень і відповідальності працівника і в кожного центру відповідальності, закріплення витрат за окремими центрами відповідальності та складання бюджету для кожного центру відповідальності.
* Аналіз причин відхилень та встановлення винних осіб, оцінка ефективності діяльності центрів, проведення оперативного аналізу відхилень фактичних витрат від запланованих, здійснення управління за відхиленнями.
* Усі відповіді вірні.

**15.** Трансферна ціна – це:

* Внутрішня ціна, за якою один підрозділ підприємства (цех, відділ тощо) передає іншому продукцію чи послуги
* Ціна за рівнем витрат кожного центру відповідальності.
* Ціна внутрішніх резервів зниження витрат і покращення фінансових результатів діяльності підприємства та його фінансово-економічної стійкості на ринку.
* Усі відповіді вірні.

**16.**Види трансферного ціноутворення:

* Орієнтація на ринкові ціни на аналогічні товари чи послуги.
* Ціноутворення на основі витрат (планових або фактичних, повних чи змінних) на виготовлення товарів (напівфабрикатів) чи надання послуг.
* Ціноутворення на договірній основі.
* Усі відповіді вірні.

**17.**Етапи вибору оціночних показників для підрозділів:

* Вибір показників, які б відповідали цілям керівництва; після вибору показника слід вирішити питання щодо методу обчислення його складових, наприклад, прибутку і інвестицій.
* Визначення прибутку інвестиції: фактичної собівартості чи вартості реалізації; як встановлювати стандарти; чи всім підрозділам запланувати єдиний рівень рентабельності.
* Передбачення періодичності для представлення звітності: квартал, рік; форма звітності.
* Усі відповіді вірні.

**18.** Шляхи підвищення показника EVA®:

* + Збільшення прибутку при використанні попереднього обсягу капіталу.
  + Зменшення обсягу наявного капіталу за збереження прибутку на попередньому рівні.
  + Зменшення витрат на залучення капіталу.
  + Усі відповіді вірні.

**19.** Заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства на основі EVA®:

* Збільшення при­бутку при використанні попереднього обсягу капіталу
* Зменшення обсягу наявного капіталу при збереженні прибутку на попередньому рівні
* Зменшення витрат на залучення капіталу.
* Усі відповіді вірні.

**20.** Етапи побудови управління на основі EVA®:

* Довести ідеологію EVA® до менеджменту.
* Розробка методики розрахунку EVA®.
* Розрахунок EVA® «нульової точки».
* Усі відповіді вірні.

**21.** Варіанти поведінки власників підприємства залежно від значення показника EVA:

* EVA = 0, тобто WACC = ROI і ринкова вартість підприємства дорівнює балансовій вартості його активів.
* EVA>0 означає приріст ринкової вартості підприємства над балансовою вартістю його активів, що стимулює власників до по­дальшого вкладання коштів у підприємство.
* EVA<0 призводить до зменшення ринкової вартості під­приємства.
* Усі відповіді вірні.

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

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

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

**8.2. Тестові завдання до теми 8**

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

* Капланом і Купером.
* Нортоном і Капланом.
* Нортоном і Купером.
* Усі відповіді вірні.

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

* Збалансований набір нефінансових показників.
* Збалансований набір фінансових і нефінансових показників.
* Збалансований набір абсолютних і відносних фінансових показників.
* Усі відповіді вірні.

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

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

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

* Перспектива клієнтів.
* Перспектива внутрішніх бізнес-процесів.
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.
* Усі відповіді вірні.

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

* Зовнішня фінансова перспектива.
* Перспектива внутрішніх бізнсс-процесів.
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.
* Усі відповіді вірні.

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

* Зовнішня фінансова перспектива.
* Перспектива внутрішніх бізнес-процесів.
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.
* Усі відповіді вірні.

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

* Зовнішня фінансова перспектива.
* Перспектива внутрішніх бізнес-процесів.
* Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.
* Усі відповіді вірні.

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

* Місія, система цінностей компанії, принципові напрямки розвитку;
* Цілі, показники, цільові значення показників, міроприємства (заходи) для досягнення цілей;
* Фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання професійності персоналу;
* Усі відповіді вірні.

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

* Економічна додана вартість.
* Ступінь задоволеності споживачів;
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Усі відповіді вірні.

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

* Ступінь задоволеності споживачів.
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Плинність кадрів.
* Усі відповіді вірні.

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

* Економічна додана вартість;
* Ступінь задоволеності споживачів;
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Усі відповіді вірні.

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

* Ступінь задоволеності споживачів.
* Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
* Плинність кадрів.
* Усі відповіді вірні.

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

* Ступінь задоволеності працівників.
* Утримання клієнтів і їхня лояльність.
* Прибуток на інвестований капітал.
* Усі відповіді вірні.

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

* Ступінь задоволеності працівників.
* Утримання клієнтів і їхня лояльність.
* Прибуток на інвестований капітал.
* Усі відповіді вірні.

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

* Ступінь задоволеності працівників.
* Якість продукції.
* Утримання клієнтів і їхня лояльність.
* Усі відповіді вірні.

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

* Ступінь задоволеності працівників.
* Якість продукції.
* Утримання клієнтів і їхня лояльність.
* Усі відповіді вірні.

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

* Від трьох до п’яти показників.
* Від п’яти до десяти показників.
* Від десяти до двадцяти показників.
* Усі відповіді вірні.

**18.** Переваги ЗСП:

* Ін­теграція й збалансованість фінансових і нефінансових показників, внутрішньо­го та зовнішнього погляду на діяльність підприємства.
* Інтеграція інтересів й цінностей працівників з глобальними цілями підприємства.
* Орієнтація на покращення еко­номічного стану підприємства у довгостроковому періоді.
* Усі відповіді вірні.

**ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ**

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

1. Організаційна модель стратегічної бухгалтерії. Формування внутрішньої звітності в системі стратегічного управлінського обліку.

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

3.Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку.

**9.2. Тестові завдання до теми 9**

**1**.Організаційна модель стратегічного управлінського обліку включає

* Організацію функціонування системи.
* Оорганізація робіт з автоматизації обліку.
* Формування регламентованих документів.
* Усі відповіді вірні.

**2.** Структура звітність в забезпеченні стратегічного управління:

* Зазначення терміну (строк реалізації товару/послуги; календарний термін чи період, що аналізується; на вимогу); загальний обсяг витрат за період (на проект); обсяг витрат певного виду (в розрізі рахунків витрат, у розрізі класифікації витрат, за об’єктами, носіями і пулами витрат, видами діяльності).
* Розподіл накладних витрат за товарами/послугами; порівняльний аналіз із попереднім періодом (товаром/послугою).
* Зазначення можливих причин відхилень; пропозиції по усуненню негативних наслідків.
* Усі відповіді вірні.

**3.**Звітність у системі збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC), може надаватися:

* Фінансові результати; стосунки з клієнтами.
* Внутрішні бізнес-процеси.
* Персонал і здатність до розвитку (навчання і перспективи зростання).
* Усі відповіді вірні.

**4.**Інформаційні потоки, що надходять до відділу стратегічної інформації та звітності з різних підрозділів, можуть (і повинні) містити:

* Якісну так і кількісну.
* Нефінансову та фінансову інформацію.
* Готові показники, і попередньо оброблені вихідні дані для подальших розрахунків.
* Усі відповіді вірні.

**5.**Облікова інформація для прийняття управлінських рішень характеризується аспектами:

* Облік розкриває економічні наслідки прийнятих рішень, які доводяться до зацікавлених осіб (формування фінансових звітів, які забезпечують зворотні зв’язки між об’єктом та суб’єктом управління).
* Система обліку – джерело інформації для контролю за зберіганням та ефективним використанням ресурсів, поточною заборгованістю та наявністю коштів, станом майна підприємства.
* Облік є інформаційною підтримкою прийняття рішень та забезпечення базовою інформацією фінансових розрахунків і аналітичної орієнтації щодо можливих чинників і наслідків обраних альтернатив.
* Усі відповіді вірні.

**6.**Управлінська звітність – це

* Система обліку – джерело інформації для контролю за зберіганням та ефективним використанням ресурсів, поточною заборгованістю та наявністю коштів, станом майна підприємства.
* Систематизована обліково-аналітична інформація у вигляді облікових і розрахункових показників, представлена по внутрішньофірмовим формам і призначена для користувачів з метою прийняття ними управлінських рішень, не тільки поточного, але й стратегічного характеру.
* Облік розкриває економічні наслідки прийнятих рішень, які доводяться до зацікавлених осіб (формування фінансових звітів, які забезпечують зворотні зв’язки між об’єктом та суб’єктом управління).
* Усі відповіді вірні.

**7.**Напрями розвитку стратегічного обліку:

* Інтегрований кошторисний облік у складі фінансового або управлінського обліку.
* Самостійний стратегічний облік, побудований на інформації управлінського обліку.
* Балансовий напрям стратегічного обліку передбачає, що як початкова точка розробки стратегії береться бухгалтерський баланс.
* Усі відповіді вірні.

**8**.Податкова стратегія на підприємстві це –

* Комплексний, [інтеграційний](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_2) процес, організація якого повинна базуватися на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових і юридичних дисциплін;
* Процес, організація якого базується на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових дисциплін;
* Вирішення завдань конкретного етапу розвитку підприємства шляхом адекватної зміни способів організації фінансових відносин, маневрування фінансовими ресурсами;
* Усі відповіді вірні.

**9**.Податкова тактика це –

* Процес, організація якого базується на системному підході, з використанням досягнень різноманітних економічних, фінансових дисциплін;
* Вирішення завдань конкретного етапу розвитку підприємства шляхом адекватної зміни способів організації фінансових відносин, маневрування фінансовими ресурсами;
* Генерування показників, що дозволяють судити про досяжності і успішності обраних у якості стратегічних орієнтирів нормативів;
* Усі відповіді вірні.

**10**.Заходи досягнення оптимальної податкової стратегії –

* Нормативно-договірну оптимізацію (на основі особ­ливостей взаємодії із суміжними галузями права), спеціальні методи оптимізації (замі­на відносин, відстрочка податкового плате­жу, пряме скорочення об'єкта обкладання, метод офшору), застосування податкових пільг;
* Спеціальні методи оптимізації (замі­на відносин, відстрочка податкового плате­жу, пряме скорочення об'єкта обкладання, метод офшору), застосування податкових пільг;
* Нормативно-договірну оптимізацію (на основі особ­ливостей взаємодії із суміжними галузями права);
* Усі відповіді вірні.

**11**.Проектна [структура управління](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) податковими потоками :

* поєднання елементів лінійно-функціональної організаційної структури, в рамках якої відбувається на практиці процес бюджетування, та індивідуальний підхід при оптимізації податкового портфеля.
* застосування знань і навичок фахівців різного профілю, починаючи з працівників фінансової, бухгалтерської, економічної, юридичної служб і закінчуючи маркетологами та аудиторами.
* наявності налагодженого, раціонально організованого документообігу, а також чіткого визначення посадових обов'язків [спеціалістів](http://ua-referat.com/%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%81%D1%82), зайнятих у процесі податкового планування.
* Усі відповіді вірні.

**12.**Область стратегічних і тактичних податкових рішень включає:

* [В](http://ua-referat.com/%D0%92%D0%B8%D0%B1%D1%96%D1%80) напрямку розвитку організації і досягнення [конкурентної](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F) [переваги](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%BB), партнерів та [організаційних](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) форм партнерства.
* Вирішення інших стратегічних завдань, необхідних для здійснення місії організації та її цілей; набуття стратегічного [характер](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80)у [ресурс](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8)ів, їх [логістика](http://ua-referat.com/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0), [функції](http://ua-referat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97) структурних ланок, бізнес-процеси і розмір виплачуваних податків.
* Наявність або відсутність [того](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%BE%D0%B3%D0%BE) чи іншого податку, розмір ставки, відрахувань і звільнень, ті чи інші положення податкового обліку.
* Усі відповіді вірні.

1. Систематизація умов податкової стратегії в законодавстві –

* Умови добровільної відмови або вибору спеціального податкового режиму.
* Умови щодо вибору об'єкта оподаткування та способу формування податкової бази по окремих видах податків; умови щодо вибору моменту визначення податкової бази.
* Умови за вибором звільнення від обов'язків платника по окремих видах податків.
* Усі відповіді вірні.

**14.**[Процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) розробки і реалізації податкової стратегії і тактики проводиться –

* З моменту початку виробничої діяльності і до моменту її призупинення (або припинення); [процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) безперервний, у силу безперервності зміни фінансово-господарського становища підприємства.
* Приймаються оперативні рішення по окремих господарських [операціях](http://ua-referat.com/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F).
* Відкриваються проекти, що вимагають нових фінансово-господарських та податкових рішень.
* Усі відповіді вірні.

**15**.Елементи податкової стратегії фіксуються-

* Обліковою політикою в області оподаткування на один [календарний](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80) рік; різною періодичністю фіксації окремих фінансово-господарських та податкових рішень;
* В момент установи власниками конкретного господарюючого суб'єкта.
* Наявність або відсутність [того](http://ua-referat.com/%D0%A2%D0%BE%D0%B3%D0%BE) чи іншого податку, розмір ставки, відрахувань і звільнень.
* Усі відповіді вірні.

**16**. Особливості використання податкової стратегії –

* рівень наданої податкової стратегії може коливатися у країн з приблизно однаковим рівнем економічного розвитку;
* властива як для загального призначення податків, таким як ПДВ, так і [мати](http://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B8) абсолютно специфічні для даної країни форми, варіантність в оподаткуванні, що пов'язано з особливими видами діяльності господарюючого суб'єкта;
* граничне кількісне значення при визначенні звільнення від ПДВ залежно від обсягу діяльності за рік та подання пільги за зниженою ставкою податку на [прибуток](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%BA);
* Усі відповіді вірні.

**17.**Вимоги до суб'єкта господарювання для ефективної реалізації податкової стратегії -

* Достатній рівень реалізації умов податкової варіантності у законодавстві.
* Структурування умов податкової стратегії в законодавстві, оперативне інформування господарюючих суб'єктів про заплановані зміни в даних умовах; вибір у податковому законодавстві елементів, що формують його індивідуальну [податкове навантаження](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F).
* Використання окремих елементів податкового законодавства, визначення меж юридичних норм, видів та елементів податків, що поширюються на діяльність даного підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**18**.В основу системи підтримки прийн­яття рішень (СППР) щодо політики оподаткування підприємств покладено принцип:

* web-програмування.
* двостороннього вирішення проблеми.
* комп’ютерні системи, що включають комплекс програмних засобів, бази даних; системного підходу.
* Усі відповіді вірні.

**19**.Сутність ефективної податкової політики на під­приємстві:

* Визначення напрямів господарської діяльності підприємства, що дають змогу мінімізувати податкові платежі за рахунок різних ставок і об'єктів оподаткування; виявлення можливостей зменшення бази оподатковування підприємства за ра­хунок прямих податкових пільг.
* Облік непрямих податкових пільг у формуванні податкової політики підприємс­тва та планування суми податкових платежів у майбутньому періоді, виходячи із суми чи­стого прибутку;
* Оцінювання ефективності розробленої податкової політики підприємства.
* Усі відповіді вірні.

**20**.Фактори адаптації підприємств до змін податкового середовища:

* Державні нормативи; запровадження нових видів податків (зборів), податкових канікул для окремих суб'єктів господарської діяльності;
* Ринкові механізми перерозподілу податкового навантаження.
* Кваліфікована внутрішня організація процесу регулювання оподаткування, впровадження оптимізаційних моделей і методів управління податками.
* Усі відповіді вірні.

**21.** Шляхи оптимізації податкових витрат підприємства:

* Зменшення (скорочення) суми податкових платежів.
* Запобігання видатків на сплату фінансових санкцій, пені пов'язаних з порушенням правил ведення податкового обліку; економії витрат на організацію і ведення податкового обліку.
* Одержання додаткового прибутку завдяки збільшенню оборотності капіталу за рахунок недопущення сум податкових переплат, своєчасного одержання бюджетного відшкодування сум податку на додану вартість;
* Усі відповіді вірні.

**22.** Етапи формування податкової стратегії:

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

**23.** Модель формування стратегічного управлінського обліку за фазами простору та часу, що включає агрегати:

* Економічну характеристику мережі; облікові принципи і підходи.
* Системоутворюючі показники і їх використання; базовий оцінний принцип; оцінний алгоритм.
* Контрольний механізм фрактальних позицій; фрактальний похідний балансовий звіт; ухвалення стратегічних рішень за фазами простору і часу.
* Усі відповіді вірні.

**24.** Напрями розвитку стратегічного управлінського обліку:

* Ведення стратегічного управлінського обліку є необхідною складовою інформаційного забезпечення на етапі прийняття довгострокових управлінських рішень і планів в невизначених умовах господарювання.
* На підприємстві необхідно об’єднати планову і облікову служби в одну структурну одиницю; формування моделі обліку за фазами простору і часу.
* Доцільно використовувати методи: SWOT-аналіз та бенчмаркінг, ABC-: - BSC.
* Усі відповіді вірні.