

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних робіт
з курсу «Стратегічний управлінський облік»
для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти усіх форм навчання

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 25.06.2020 р.

Харків
НТУ «ХПІ»
2020

Методичні вказівки до виконання практичних робіт з курсу «Стратегічний управлінський облік» для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» другого (магістерського) рівня вищої освіти усіх форм навчання / уклад. Т. В. Давидюк. – Харків : НТУ «ХП», 2020. – 50 с.

Укладач Т. В. Давидюк

Рецензент Н. В. Якименко-Терещенко

Кафедра економічного аналізу та обліку

ВСТУП

Стратегічний управлінський облік є новим сучасним напрямком інтегрованого розвитку класичної школи управлінського обліку та стратегічного менеджменту. Водночас з цим стратегічний управлінський облік є найбільш перспективним напрямком розвитку управлінського обліку.

Запропоновані методичні вказівки до виконання практичних робіт призначені для закріплення на практиці основних положень курсу «Стратегічний управлінський облік». Вони містять плани практичних занять, перелік навчальних завдань, ситуацій, при вирішенні яких студенту необхідно використовувати теоретичні знання та аналітичні навички зробити розрахунки та запропонувати варіанти альтернативних рішень.

Вимоги до рівня освоєння дисципліни:

Компетентності:

- 1) здатність пояснювати сутність збалансованої системи показників та характеризувати напрямки використання збалансованої облікової відомості;
- 2) здатність аналізувати фінансові та нефінансові показники діяльності суб'єкта підприємництва;
- 3) здатність пояснювати сутність збалансованої системи показників та характеризувати напрямки використання збалансованої облікової відомості;
- 4) здатність аналізувати фінансові та нефінансові показники діяльності суб'єкта підприємництва.

Результати навчання:

- 1) демонструвати вміння розробки внутрішньофірмових стандартів і форм управлінської та іншої звітності суб'єктів господарювання;
- 2) аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень;
- 3) визначати поточний і майбутній фінансовий стан суб'єкта господарювання, його фінансові результати, грошові потоки, використовуючи сучасні техніки аналізу;
- 4) готувати й обґрунтовувати висновки задля консультування власників, менеджменту суб'єкта господарювання та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування;
- 5) демонструвати вміння розробки внутрішньофірмових стандартів і форм управлінської та іншої звітності суб'єктів господарювання;
- 6) аналізувати фінансові та нефінансові дані для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 1

Стратегічний управлінський облік у системі комплексного менеджменту суб'єктів господарювання (2 год)

Мета заняття – вивчення теоретичних та практичних засад втілення стратегічного управлінського обліку в організаційну структуру сучасних підприємств.

План практичного заняття

1. Сучасні підходи до визначення поняття «стратегічний управлінський облік», зв'язок обліку та стратегічного управління.
2. Принципи, задачі та цілі стратегічного управлінського обліку, характерні відмінні риси стратегічного управлінського обліку.
3. Історичні етапи виникнення і розвитку стратегічного управлінського обліку, існуючі концепції та перспективи подальшого розвитку.

Контрольні запитання

1. Характерні відмінності стратегічного управлінського обліку порівняно з іншими видами обліку.
2. Основні задачі, що вирішує стратегічний управлінський облік.
3. Основні концепції, які використовуються у стратегічному управлінському обліку.
4. Специфічні методи, які використовуються у стратегічному управлінському обліку.

Практичні завдання

Завдання 1.1

У ході своєї діяльності компанія, що займається виробництвом супів швидкого приготування, здійснює такі витрати: 1. Закупівля томатів на консервному заводі для виробництва супів. 2. Закупівля матеріалів, необхідних для модернізації контейнерів для зберігання продукції. 3. Платежі рекламному агентству за рекламу лінії супів. 4. Заробітна плата працівникам, що здійснюють дослідження в області випуску соусу для піци, що містить

мінімум калорій. 5. Платежі за надання місця для рекламних демонстрацій продукції. 6. Витрати, пов'язані з використанням «гарячої» телефонної лінії, по якій споживачі можуть поставити запитання, що цікавлять, і висловити претензії. 7. Витрати, пов'язані із закупівлею рукавичок, які використовуються працівниками в процесі виробництва. 8. Витрати, пов'язані з використанням комп'ютерів у службі поставки.

Необхідно класифікувати витрати по процесах, що становлять ланцюжок цінностей (*Дослідження й розвиток; Розробка продукту, послуги або технологічного процесу; Маркетинг; Виробництво; Збут; Післяпродажне обслуговування*).

Завдання 1.2

Будівельна компанія має намір протягом наступних чотирьох років оновити комп'ютерну систему у всіх своїх філіях. Хоча ця пропозиція показала себе життєздатною з фінансової точки зору, керівництво ще не прийняло остаточного рішення.

Необхідно визначити три елементи якісної інформації, що можуть бути враховані при прийнятті цього рішення.

Завдання 1.3

По кожному з наступних тверджень поставте галочку у відповідній графі, щоб указати, правильне воно чи ні.

	<i>Правильне</i>	<i>Неправильне</i>
(а) Управлінський облік не підлягає регламентації ззовні; фінансовий облік регламентується державою		
(б) Щоб бути корисною, інформація завжди повинна бути точною на 100 %		
(в) Оперативна інформація повинна бути спрямована на стратегічні цілі		
(г) Керівництву повинна надаватися вся наявна інформація		
(д) Виконання рішення внаслідок високого рівня пов'язаної з ним невизначеності вимагає від керівників винесення суб'єктивного судження		
(е) Інформація управлінського обліку є переважно кількісною		
(є) Внаслідок переважної орієнтації на майбутнє інформація управлінського обліку не буде повністю об'єктивною		

Завдання 1.4

Для розширення програми передач вітчизняна телевізійна компанія планує створити спільне підприємство із закордонним партнером. У перший рік існування підприємства будуть екранізовані дві історичні п'єси і буде знято один документальний фільм. Із цією метою менеджери обох компаній-партнерів у цей час обирають місце для зйомок першої історичної п'єси.

Необхідно виявити стратегічні, тактичні й оперативні елементи в прикладі, наведеному вище.

Завдання 1.5

Пов'язати наведені визначення із змістом діяльності. Для цього проставити ліворуч від номеру виду діяльності відповідну літеру.

<i>Термін</i>	<i>Зміст</i>
<u>_(1)Постачальницько-заготівельна діяльність</u>	А. Процеси, що обумовлені технологією виробництва продукції та складаються з основних та допоміжних операцій; операції з удосконалення продуктів, що випускаються, та розробка нових
<u>_(2)Виробнича діяльність</u>	Б. Маркетингові дослідження та операції з вивчення та формування ринку збуту продукції; безпосередньо збутові операції, включаючи упакування, транспортування та інші види робіт; операції, що сприяють зростанню обсягу продаж, починаючи з реклами продукту і закінчуючи встановленням прямих зв'язків із споживачами; контроль якості продукції, що випускається
<u>_(3)Фінансово-збутова діяльність</u>	В. Створення організаційної структури підприємства, відокремлення з системи підприємства функціональних відділів, служб, цехів, дільниць; організація інформаційної системи на підприємстві з прямим і зворотнім зв'язком, що відповідає вимогам внутрішніх комунікаційних зв'язків між структурними підрозділами, різними рівнями управління, що відповідає функціям планування, контролю, оцінки виконання плану, стимулювання
<u>_(4)Організаційна діяльність</u>	Г. Придбання, зберігання, забезпечення виробництва матеріальними ресурсами та виробничим обладнанням із запасними частинами для його утримання і ремонту

Завдання 1.6

Пов'язати наведені визначення із змістом функції управлінського обліку. Для цього проставити ліворуч від номера функції відповідну літеру.

<i>Термін</i>	<i>Зміст</i>
<u>_(1)Інформаційна функція</u>	А. Оперативний контроль і оцінка результатів діяльності внутрішніх підрозділів і підприємства в цілому у досягненні мети
<u>_(2)Комунікаційна функція</u>	Б. Полягає у вивченні всієї системи прийняття рішень з метою її удосконалення

<u>_(3)Контрольна функція</u>	В. Забезпечення керівників усіх рівнів управління інформацією, яка необхідна для поточного планування, контролю і прийняття оперативних управлінських рішень
<u>_(4)Прогнозна функція</u>	Г. Формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами одного рівня
<u>_(5)Аналітична функція</u>	Д. Перспективне планування і координування розвитку підприємства в майбутньому на підставі аналізу і оцінки фактичних результатів діяльності

Завдання 1.7

Необхідно провести класифікацію об'єктів управлінського обліку за групами: I група – «Виробничі ресурси», II група – «Господарські процеси та їх результати». Що з перерахованих об'єктів не є об'єктом бухгалтерського управлінського обліку? Відповідь оформити у вигляді такої таблиці, для чого проставити знак «+» або «-» у відповідних графах.

<i>№ з/п</i>	<i>Об'єкти обліку</i>	<i>I група – «Виробничі ресурси»</i>	<i>II група – «Господарські процеси та їх результати»</i>	<i>Не є об'єктом управлінського обліку</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Деталі			
2	Основні виробничі робітники			
3	Дослідження ринку			
4	Право користування землею			
5	Виробництво			
6	Заготівля ТМЦ			
7	Готова продукція			
8	Напівфабрикати власного виробництва			
9	Упакування продукції			
10	Витрати на рекламу			
11	Сировина і матеріали			
12	Будівля цеху			
13	Ремонт обладнання			
14	Товарний знак			
15	Розробка нового виду продукції			
16	Збут готової продукції			
17	Зберігання запасу ТМЦ			
18	Інфляційні процеси			
19	Вантажний автомобіль			
20	Заробітна плата управлінського персоналу			
21	Запасні частини			
22	Виробнича дільниця			
23	Відділ технічного контролю			

24	Порядок нарахування податку на прибуток			
25	Молодший обслуговуючий персонал			
26	Транспортування готової продукції			
27	Допоміжні матеріали			
28	Внутрішнє ціноутворення			
29	Внутрішня звітність підрозділів			

Завдання 1.8

Необхідно вибрати напрямки діяльності, що належать до окремих складових частин управлінського обліку.

№ з/п	Напрямки діяльності	Постачальницько-заготівельна діяльність	Виробнича діяльність	Фінансово-збутова діяльність	Організаційна діяльність
1	Нормування матеріальних витрат				
2	Аналіз асортименту випуску продукції				
3	Контроль за виконанням кошторисів				
4	Вибір методу закупки				
5	Маркетинг				
6	Координація роботи підрозділів				
7	Калькулювання собівартості продукції				
8	Планування прибутку				
9	Облік планових та фактичних витрат виробництва				
10	Формування зведеної інформації по центрах витрат				
11	Планування витрат на рекламу				
12	Групування витрат за статтями калькуляції				
13	Оцінка ТМЦ, відпущених у виробництво				

Завдання 1.9

Вказати методи управлінського обліку, якими користується бухгалтер у кожному конкретному випадку.

<i>Ситуація</i>	<i>Елемент методу</i>
1. Перерахунок зміни норм у незавершеному виробництві	
2. Прогнозування розміру виробничих витрат за допомогою математичної функції	
3. Уточнення розміру незавершеного виробництва за допомогою інвентаризації	
4. Виявлення впливу факторів на величину відхилень фактичних витрат від нормативів	
5. Документування відхилень від норм витрачання матеріалів	

Завдання 1.10

Назвати функції управлінського обліку, що були реалізовані у кожній конкретній ситуації.

<i>Ситуація</i>	<i>Функція управлінського обліку</i>
1. Доведення до відома керівництва підрозділів планових показників на наступний місяць	
2. Складання щоденної звітності про рух матеріалів і напівфабрикатів	
3. Аналіз виробничих витрат з метою встановлення залежності між витратами та обсягами діяльності	
4. Обмін інформацією між планово-економічним відділом та бухгалтерією	
5. Інтерпретація інформації про розміри дебіторської заборгованості у вигляді структурних схем і графіків	
6. Планування потоків внутрішньої звітності підприємства	

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 2

Оцінка витрат у стратегічному управлінському обліку. Управління витратами господарюючого суб'єкта (4 год)

Мета заняття – вивчення методів оцінки та класифікації витрат у стратегічному управлінському обліку, вивчення сучасних підходів до управління витратами у системі стратегічного управління підприємством.

План практичного заняття

1. Калькулювання собівартості за видами діяльності.
2. Калькулювання витрат за весь життєвий цикл продукту.
3. Цільове калькулювання та його вплив на облік.
4. Аналіз вартості (функціонально-вартісний аналіз).
5. Витрати на якість, система тотального управління якістю.
6. Система «якраз вчасно» та її вплив на облік.

Контрольні запитання

1. Розкрийте основні поняття та принципи калькулювання за видами діяльності.
2. Передумови виникнення системи калькулювання за видами діяльності та перспективи подальшого розвитку.
3. Розкрийте основні принципи управління собівартістю продукту за етапи життєвого циклу.
4. Передумови виникнення та принципи цільового калькулювання.
5. Охарактеризуйте систему функціонально-вартісного аналізу та принципи її застосування на сучасному підприємстві.
6. Передумови виникнення та принципи застосування системи тотального управління якістю (TQM).
7. Передумови виникнення та принципи застосування системи «якраз вчасно».

Практичні завдання

Завдання 2.1

Класифікуйте такі складові витрат за категоріями постійних (ПС), змінних (ЗМ), напівпостійних (НПС) і напівзмінних (НЗМ) витрат: а) праця виробничих робітників; б) амортизаційні відрахування за виробниче обладнання; в) оренда виробничих площ; г) видаткові й інші допоміжні матеріали; д) реклама; е) планове обслуговування виробничого обладнання; є) винагорода керівника підприємства; ж) заробітна плата майстрів; з) виплати роялті.

Завдання 2.2

Які з наступних видів витрат керівник виробничого підрозділу (начальник цеху), швидше за все може контролювати? (А. Ціна, виплачена за матеріали, використані в підрозділі. Б. Орендна плата за приміщення. В. Витрати за використану сировину. Г. Платежі за електрику для роботи

обладнання. Д. Амортизаційні відрахування за обладнання. Е. Заробітна плата основних робітників. Є. Страховий платіж за виробниче обладнання. Ж. Відрахування на профспілкові цілі).

Завдання 2.3

За кожним твердженням, що наведене нижче, поставте галочку у відповідній графі, щоб указати, правильне воно чи ні.

	<i>Правильне</i>	<i>Неправильне</i>
(а) Витрати на навчання співробітників належать до витрат, пов'язаних з відмовами обладнання		
(б) Функція змінних витрат лінійна, коли витрати, розраховуючи на одиниці обсягу діяльності, знижуються при зростанні обсягів		
(в) Одночасність означає, що продукція не може бути вироблена й не може зберігатися до моменту продажу		
(г) Робота з аналізу резервів витрат повинна виконуватися з акцентом на діяльність, що приносить додану вартість		
(д) Закупівля й виробництво «точно в строк» націлені на елімінування витрат, пов'язаних зі зберіганням		
(е) Якщо задані витрати є прямими щодо певного об'єкта витрат, то вони повинні бути прямими й щодо інших об'єктів витрат		

Завдання 2.4

У ресторані змінними є витрати на продукти й напої, що становлять у середньому 50 грн на одного відвідувача. Постійні витрати – оренда, комунальні платежі, заробітна плата й ін. – становлять 10 000 грн на тиждень.

Необхідно розрахувати собівартість однієї порції, якщо в тиждень прийде 1, 10, 50, 100 відвідувачів?

Завдання 2.5

Пов'язати наведені терміни з їх змістом. Для цього проставити ліворуч від номера терміна відповідну літеру.

<i>Термін</i>	<i>Зміст</i>
<u>_(1)Собівартість</u>	А. Витрати, що не включаються до собівартості продукції та запасів і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені
<u>_(2)Валові витрати виробництва та обігу</u>	Б. Витрати підприємства, пов'язані з виробництвом та придбанням певного активу

<u>_(3)Вичерпані (спожиті) витрати</u>	В. Витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом
<u>_(4)Невичерпані (неспожиті) витрати</u>	Г. Витрати, пов'язані з процесом виробництва, які не можуть бути віднесені до певних виробів економічно можливим шляхом
<u>_(5)Собівартість продукції (товарів)</u>	Д. Сукупність прямих витрат на виробництво продукції
<u>_(6)Витрати періоду</u>	Е. Сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних як компенсація вартості товарів (робіт, послуг), які, в свою чергу, купуються (виготовляються) платником податку для їх подальшого використання у власній господарській діяльності
<u>_(7)Прямі витрати</u>	Є. Витрати, що не можуть бути віднесені до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом
<u>_(8)Непрямі витрати</u>	Ж. Збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу звітного періоду
<u>_(9)Основні витрати</u>	З. Витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції або з придбанням товарів для реалізації
<u>_(10)Виробничі накладні витрати</u>	И. Збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу або іншої вигоди в майбутніх періодах

Завдання 2.6

Пов'язати наведені терміни з їх змістом. Для цього проставити ліворуч від номера терміна відповідну літеру.

<i>Термін</i>	<i>Зміст</i>
<u>_(1)Релевантні витрати</u>	А. Витрати, які менеджер не може контролювати або впливати на них
<u>_(2)Нерелевантні витрати</u>	Б. Вигода, яка втрачається, коли вибір одного напрямку дії вимагає відмовитись від альтернативного рішення
<u>_(3)Дійсні витрати</u>	В. Витрати, величина яких може бути змінена внаслідок прийняття рішення
<u>_(4)Можливі витрати (втррати)</u>	Г. Витрати, загальний розмір яких зростає або зменшується прямопропорційно зміні обсягу виробництва
<u>_(5)Маржинальні витрати</u>	Д. Витрати, які менеджер може безпосередньо контролювати або чинити на них значний вплив
<u>_(6)Змінні (умовно-змінні) витрати</u>	Е. Витрати, величина яких не залежить від прийняття рішення
<u>_(7)Контрольовані витрати</u>	Є. Витрати на виробництво додаткової одиниці продукції
<u>_(8)Неконтрольовані витрати</u>	Ж. Витрати, які вимагають сплати грошей або витрачання інших активів і відображаються в бухгалтерських регістрах в міру їх виникнення

Завдання 2.7

Необхідно: 1) провести класифікацію наведених нижче витрат: а) за включенням до собівартості продукції (витрати на продукцію, витрати періоду); б) за способом віднесення на собівартість продукції (прямі і непрямі); в) за

характером реагування на зміну фактору витрат (змінні і постійні); 2) визначити середні витрати на одиницю виробу.

ПП «Олімп» виготовляє жіночий одяг на індивідуальні замовлення. У липні ц.р. пошито 5 суконь, при цьому підприємство понесло такі витрати, грн: тканина – 1000; гудзики – 450; нитки – 200, заробітна плата: швачок – 300; наладчика обладнання – 80; директора та головного бухгалтера – 240; менеджера з продажу – 120; знос спеціального інструменту – 90; амортизація: швейних машин – 30; будівлі цеху – 65; оренда офісу – 100; канцелярські прилади – 20; витрати на доставку готової продукції споживачам – 60.

Завдання 2.8

Необхідно визначити, до якої групи належать наведені нижче витрати АТ «Склозавод»: витрат на продукцію та витрат періоду (1. Заробітна плата комірника складу готової продукції. 2. Основна заробітна плата. 3. Амортизація будівлі офісу. 4. Витрати на обслуговування гідравлічного пресу. 5. Комісійні дилерам. 6. Амортизація виробничого обладнання. 7. Основні матеріали. 8. Витрати на зберігання запасу сировини. 9. Заробітна плата працівникам відділу збуту. 10. Плата за оренду комп'ютера, що обслуговує технологічний процес. 11. Витрати на рекламу. 12. Допоміжні матеріали. 13. Заробітна плата адміністративного персоналу).

Завдання 2.9

Необхідно з'ясувати, до якої групи (постійні чи змінні) належать наведені нижче витрати АТ «Електротехніка» (виробничо-торговельне підприємство) (1. Комісійні продавцям. 2. Амортизація виробничого обладнання. 3. Основні матеріали. 4. Витрати на обслуговування обладнання. 5. Заробітна плата директора. 6. Електроенергія для виробничого обладнання. 7. Витрати на опалення цеху. 8. Основна заробітна плата виробничих робітників. 9. Заробітна плата виробничих робітників за час простою. 10. Страхування будівель від пожеж. 11. Витрати на транспортування готової продукції на склад. 12. Процент за використання патенту на виготовлення продукції).

Завдання 2.10

Визначити маржинальні витрати на виробництво прасок.

<i>Кількість вироблених прасок, шт.</i>	<i>Загальні витрати по виробництву прасок, грн</i>	<i>Маржинальні витрати, грн</i>	<i>Середні витрати, грн</i>
1	2000	x	?
2	3800	?	?
10	17000	x	?
11	18790	?	?
50	90000	x	?
51	91000	?	?

Завдання 2.11

Заповнити наведену нижче таблицю, розрахувавши витрати на кожен обсяг виробництва.

<i>Вид витрат</i>	<i>Обсяг виробництва, шт.</i>		
	<i>I варіант</i>	<i>II варіант</i>	<i>III варіант</i>
Обсяг виробництва, шт.	50 000	60 000	70 000
Змінні витрати – всього	?	240 000	?
Постійні витрати – всього	?	740 000	?
Загальні витрати		980 000	
Змінні витрати на одиницю	?	?	?
Постійні витрати на одиницю	?	?	?
Загальні витрати на одиницю	?	?	?

Завдання 2.12

Необхідно: дати пораду менеджеру, розрахувавши втрати підприємства в обох альтернативних випадках.

ПФ «Тревер» займається організацією навчання менеджерів. Для організації чергового семінару були проведені такі витрати: друкування і розсилання 500 запрошень – 1 500 грн, оренда залу – 2 500 грн за добу; харчування – 120 грн на одного учасника, роздатковий матеріал – 300 грн на одного учасника. Штраф за відмову від суми орендної плати – 25 % орендної плати. Заробітна плата лектора – 2 000 грн в день (відрядно). Учасники сплачують 2 000 грн за день. За тиждень до початку семінару записалося 4 бажаючих. Семінар триває один день.

Завдання 2.13

Необхідно: визначити диференційні витрати і доходи та суму додаткового фінансового результату.

Компанія розглядає можливість переходу від продажів через роздрібну торгівлю до прямих продажів. У таблиці наведено поточні доходи і витрати у порівнянні з прогнозною інформацією:

<i>Показники</i>	<i>Роздрібні продажі, грн</i>	<i>Прямі продажі, грн</i>	<i>Диференційні витрати і доходи, грн</i>
Дохід від реалізації продукції	700 000	800 000	?
Собівартість реалізованої продукції	350 000	400 000	?
Адміністративні витрати	100 000	100 000	?
Комісійні	0	40 000	?
Витрати на рекламу	80 000	50 000	?
Всього витрат	?	?	?
Фінансовий результат	?	?	?

Завдання 2.14

Необхідно: визначити, до якої категорії з перерахованих нижче можна віднести витрати: 1) змінні, 2) постійні, 3) витрати звітного періоду, 4) адміністративні, 5) витрати по маркетингу, 6) виробничі, 7) прямі витрати на матеріали, 8) прямі витрати на заробітну плату, 9) виробничі накладні витрати (витрати можуть відноситись до декількох груп, наприклад, можуть бути одночасно постійними і адміністративними).

Підприємство друкує нормативно-довідкову літературу та реалізує її у роздрібній торгівлі (1. Папір для друку книг. 2. Заробітна плата менеджера підприємства. 3. Витрати на електроенергію, що використовується у типографії. 4. Заробітна плата продавців книг. 5. Заробітна плата художника-дизайнера. 6. Амортизація обладнання для друку книг. 7. Витрати на рекламу).

Завдання 2.15

Необхідно: визначити загальні витрати та повну собівартість одиниці продукції.

Підприємство виробило 1 тис. одиниць продукції. Постійні витрати

10 000 тис. грн, змінні витрати на одиницю продукції – 500 грн. У постійних витратах адміністративні становлять 30 %, витрати на збут – 10 %.

Завдання 2.16

Необхідно: визначити обсяг постійних витрат на підприємстві.

Підприємство виробило 5 тис. одиниць продукції. Загальні витрати на виробництво продукції – 125 тис. грн, змінні витрати на одиницю продукції – 300 грн.

Завдання 2.17

Необхідно: визначити, які з наведених нижче витрат можуть контролюватися: а) керівником виробничого цеху № 1; б) директором підприємства.

1. Собівартість придбаних матеріалів. 2. Витрати на утримання приміщення цеху № 2. 3. Витрати матеріалів у межах норм у цеху № 1. 4. Електроенергія, використана для роботи верстатів у цеху № 1. 5. Амортизація верстатів у цеху № 1. 6. Відрядна заробітна плата виробничих робітників у цеху № 1. 7. Страхування обладнання у цеху № 1. 8. Витрати на утримання кімнати відпочинку заводу. 9. Витрати на спецодяг для робітників цеху № 1.

Завдання 2.18

Необхідно: визначити, до якої групи витрат можна віднести наступні види витрат майстерні з виготовлення замків. Витрати можуть належати до декількох груп, наприклад можуть бути одночасно змінними та виробничими.

Класифікація витрат: а) змінні; б) постійні; в) витрати звітного періоду; г) собівартість; г) адміністративні; д) виробничі; е) прямі витрати на матеріали; ж) прямі витрати на працю; з) виробничі накладні витрати.

Види витрат: 1. Метал, який використовується для виготовлення замків. 2. Заробітна плата директора майстерні. 3. Витрати на природній газ, який використовується у котельні. 4. Заробітна плата робочих, зайнятих на збірці

виробів. 5. Заробітна плата інженера, який працює над розробкою дослідного примірника. 6. Амортизація обладнання, яке використовується секретарем фірми для оформлення документів.

Завдання 2.19

Необхідно ознайомитися із ситуаціями, наведеними нижче, та визначити, до якої категорії витрат можна віднести відповідні витрати.

1. АТ «Технодром» розглядає питання про продаж застарілого верстата. Залишкова вартість верстата – 20 000 грн. Вирішуючи, продавати чи не продавати верстат підприємство приймає 20 000 грн як _____ витрати.

2. В доповнення до застарілого верстата фірма може орендувати новий. Орендна плата становить 300 000 грн на рік. При аналізі динаміки зростання витрат приймаються як _____ витрат.

3. Для того щоб забезпечити експлуатацію верстатного парку, можливі два варіанти альтернативних дій щодо оплати праці операторів. Перший варіант передбачає виплату оператору окладу плюс невеликої суми, яка визначається кількістю одиниць продукції, що виготовляється. У цьому випадку загальна вартість витрат операторів класифікується як _____ витрати.

4. Альтернативний варіант: підприємство може виплачувати операторам однакові оклади. При цьому вона буде використовувати один верстат, коли обсяг виробництва низький, два верстати – при збільшенні обсягу виробництва, три верстати, якщо обсяг виробництва досягне піку. Отже, загальна сума витрат у цій ситуації буде належати до _____ витрат.

5. Верстат міг би бути проданий за 80 000 грн. Проте якщо підприємство вирішить залишити його та використовувати далі, то 80 000 грн повинні розглядатися як _____ витрати.

6. Якщо підприємство побажає використовувати верстат далі, його повинно бути відремонтовано. З точки зору прийняття рішення не продавати верстат, витрати на ремонт будуть вважатися _____ витратами.

7. За кожен верстат в експлуатації керівнику цеха нараховується заробітна плата 300 000 грн за рік. При оцінці витрат на утримання керівництва цехом 300 000 грн – це _____ витрати.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 3

Планування господарської діяльності та складання кошторисів. Аналіз відхилень. Гнучкий кошторис (4 год)

Мета заняття – вивчення підходів щодо стратегічного планування на підприємстві, дослідити відмінності та переваги стратегічного планування, порядку складання та виконання гнучких кошторисів.

План практичного заняття

1. Особливості стратегічного планування та порядок складання стратегічних кошторисів.
2. Використання аналізу прибутковості конкурентів.
3. Використання аналізу прибутковості замовників (АПЗ).
4. Визначення та аналіз акціонерної вартості підприємства (ААВ/ЕДВ).

Контрольні запитання

1. Що таке акціонерна вартість та методи її визначення?
2. Для вирішення яких стратегічних управлінських питань використовують аналіз акціонерної вартості?
3. З якою метою використовують та як визначають показник економічної доданої вартості (ЕДВ)?
4. Як визначають і для чого використовують показник вільних потоків коштів (ВПК)?
5. У чому суть калькулювання собівартості за видами діяльності?
6. Дайте характеристику калькулювання життєвого циклу продукту.

Практичні завдання

Завдання 3.1

Компанія виробляє три вироби: А, В і С. Використовуючи інформацію, наведену нижче, підготуйте кошторис за січень: 1) за реалізацією (у вартісному і кількісному вираженні, включаючи загальні надходження); 2) за виробництвом продукції (у кількісному вираженні); 3) за використаними матеріалами (у кількісному вираженні); 4) за закупівлями матеріалів (у вартісному і кількісному вираженні, включаючи загальні витрати).

	<i>Виріб</i>	<i>Кількість, од.</i>	<i>Ціна виробу, грн</i>
Реалізація	А	1 000	100
	В	2 000	120
	С	1 500	140
Матеріали, використані для виробництва виробів компанії:			
матеріал	М1	М2	М3
вартість одиниці матеріалу, грн	4	6	9
Кількість матеріалу, використаного у виробі, од.:	4	2	–
Виріб А	4	2	–
Виріб В	3	3	2
Виріб С	2	1	1
Запаси готової продукції, од.:	А	В	С
Кількість:			
на 1 січня	1 000	1 500	500
на 31 січня	1 100	1 650	550
Запаси матеріалів, од.:	М1	М2	М3
на 1 січня	26 000	20 000	12 000
на 31 січня	31 200	24 000	14 400

Завдання 3.2

Керівництво компанії довідалося від представника профспілкового комітету, в який входять основні працівники одного з їхнього підприємства, яке випускає стандартну продукцію, що працівники збираються оголосити страйк. Керівник компанії доручив бухгалтеру проаналізувати, як такий страйк може вплинути на надходження коштів. Нижче подана інформація, підготовлена бухгалтером.

	<i>Тиждень 1</i>	<i>Тиждень 2</i>	<i>Тиждень 3</i>
Кошторисна реалізація, од.	400	500	400
Кошторисне виробництво, од.	600	400	0

Страйк почнеться на початку 3-го тижня й, як передбачається, протриває принаймні чотири тижні. За час страйку обсяг реалізації в тиждень становитиме 400 од. і продовжить зберігатися на цьому рівні доти, доки запаси готової продукції не закінчаться. Виробництво припиниться наприкінці 2-го тижня. Поточний запас готової продукції становить 600 од. На складі незавершеного виробництва немає.

Ціна реалізації продукту – 60 грн Кошторисні виробничі витрати включають: основні виробничі матеріали – 15 грн, праця основних виробничих робітників – 7 грн, змінні накладні витрати – 8 грн, постійні накладні витрати – 18 грн.

Заробітна плата основних робітників входить у категорію змінних витрат. У компанії застосовується система калькуляції з повним нарахуванням накладних витрат, ставка нарахування постійних накладних витрат обчислюється, виходячи з кошторисних постійних накладних витрат у сумі 9 000 грн на тиждень. У загальні постійні накладні витрати включається амортизація обладнання в розмірі 700 грн Під час страйку заробітна плата основних працівників і змінні накладні витрати будуть відсутні й накладних витрат не буде, і тому кошти, які витрачаються на постійні накладні витрати, знизяться на 1 500 грн на тиждень.

Вартість поточного запасу вихідних матеріалів становить 7 500 грн; передбачається збільшити їх запас до 11 000 грн до кінця 1-го тижня й потім підтримувати його на цьому рівні протягом усього періоду страйку. Усі закупівлі основних виробничих матеріалів оплачуються через один тиждень після їхнього надходження. Заробітна плата основних робітників виплачується із затримкою в один тиждень після завершення робочого тижня. Передбачається, що всі релевантні накладні витрати виплачуються негайно, як

тільки вони понесені. Уся реалізація здійснюється в кредит: 70 % надходжень від реалізації виходять готівкою від дебіторів наприкінці першого тижня після реалізації, а частина, що залишилася, – наприкінці другого тижня.

Поточна вартість неоплачених матеріалів дорівнює 8 000 грн, а несплачена заробітна плата становить 3 200 грн. Обидві ці заборгованості будуть погашені протягом 1-го тижня. Поточна вартість платежів дебіторів дорівнює 31 200 грн, з яких 24 000 грн будуть отримані протягом 1-го тижня, а частина, що залишилася, – протягом 2-го тижня. Поточна готівка в банку й на руках становить 1 000 грн.

Необхідно підготувати касовий кошторис по тижнях – з 1-го до 6-го, в якому показати залишок наявних коштів наприкінці кожного тижня, а також дати повний аналіз надходжень і платежів протягом кожного тижня.

Завдання 3.3

Компанія випускає єдиний виріб з нормативними витратами, що дорівнюють 80 грн, складові яких показані нижче.

Основні виробничі матеріали (15 м ² по 3 грн за 1 м ²)	45
Праця основних робітників (5 год по 4 грн за 1 год)	20
Змінні накладні витрати (5 год по 2 грн за 1 год)	10
Постійні накладні витрати (5 год по 1 грн за 1 год)	<u>5</u>

Нормативна ціна реалізації виробу становить 100 грн. Проект місячного кошторису з виробництва й реалізації – 1 000 од. Нижче показані фактичні цифри за квітень.

Реалізація 1 200 од. по 102 грн за 1 од. Виробництво 1 400 од. Основні виробничі матеріали 22 000 м² по 4 грн за 1 м². Заробітна плата основних робітників 6 800 год по 5 грн за 1 год. Змінні накладні витрати 11 000 грн. Постійні накладні витрати 6 000 грн.

Необхідно підготувати рахунок реалізації з узгодженням фактичного й кошторисного прибутку й показати всі відхилення, наявні в цьому випадку.

Завдання 3.4

Є такі дані з виробництва продукції. Стандартні витрати на одиницю продукції: основні матеріали – 2 м² за ціною 10 грн за м², основна заробітна плата – 0,5 год. за ставкою 20 грн за годину.

Фактичні дані за місяць: 1. Обсяг виробництва – 20 000 одиниць.
2. Придбане й використано 37 000 м² матеріалу за ціною 10,20 грн за м².
3. Витрати на оплату праці – 176 400 грн (використаний час 9000 год. оплачено по ставці 19,60 грн).

Необхідно: 1. Розрахувати відхилення від стандартних витрат і пояснити причини виникнення. 2. Якщо куплено 60 000 м² матеріалу, відхилення за рахунок ціни визначається окремо по центру відповідальності. Визначити відхилення.

Завдання 3.5

Бюджет продажів компанії «Старт» на 20x9 р.

Показник	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Усього
1. Обсяг продажу, одиниць	800	700	900	800	3200
2. Ціна, грн	80	80	80	80	x
3. Дохід від реалізації продукції	?	?	?	?	?
Графік очікуваних грошових надходжень					
4. Дебіторська заборгованість на початок року*	9500	?	?	?	?
5. Продажі 1-го кв. ** (70 %)	?	?	?	?	?
6. Продажі 2-го кв. *** (28 %)	?	?	?	?	?
7. Продажі 3-го кв.	?	?	?	?	?
8. Продажі 4-го кв.	?	?	?	?	?
Усього коштів	?	?	?	?	?

Примітки:

*передбачається, що вся дебіторська заборгованість на початок 1-го кварталу буде погашена в 1-му кварталі.

** в 1-му кварталі надходить 70 % від продажів поточного місяця.

*** 28 % доходу від продажів надходить на рахунки підприємства в наступному місяці, все інше – безнадійні борги.

Необхідно розрахувати дохід від реалізації продукції й скласти графік очікуваних грошових надходжень.

Завдання 3.6

Нижче представлений прогноз обсягу продажів підприємства на наступні чотири місяці, тис. грн: продаж за готівку становить 10 % від загального обсягу

продажів; 50 % грошей від зробить у наступному місяці, а інші 40 % – через місяць. Квітень – 50, травень – 30, червень – 45, липень – 30. Визначити обсяг очікуваного надходження коштів протягом квітня-липня?

Завдання 3.7

Бюджет закупівель матеріалів компанії на 20x9 р.

<i>Показник</i>	<i>1 кв.</i>	<i>2 кв.</i>	<i>3 кв.</i>	<i>4 кв.</i>	<i>Усього</i>
1. Обсяг виробництва, одиниць	790	720	890	820	3220
2. Норма витрат, кг	3	3	3	3	х
3. Потреба, кг	?	?	?	?	?
4. Кінцевий складський запас, кг	216	267	246	250	?
5. Початковий складський запас, кг	237	216	267	246	?
6. Програма закупівель, кг	?	?	?	?	?
7. Ціна, грн	2	2	2	2	х
8. Вартість закупівель, грн	?	?	?	?	?

Необхідно заповнити бюджет закупівель матеріалів компанії.

Завдання 3.8

Бюджет прямих трудових витрат компанії на 20x9 р.

<i>Показник</i>	<i>1 кв.</i>	<i>2 кв.</i>	<i>3 кв.</i>	<i>4 кв.</i>	<i>Усього</i>
1. Обсяг виробництва, одиниць	790	720	890	820	3220
2. Норма трудомісткості, год.	5	5	5	5	х
3. Зведена трудомісткість, год.	?	?	?	?	?
4. Вартість 1 години, грн	5	5	5	5	х
5. Усього трудових витрат, грн	?	?	?	?	?

Необхідно заповнити бюджет прямих трудових витрат компанії.

Завдання 3.9

Підприємство має два виробничі центри витрат: відділ друку й майстерню. За минулий місяць аналіз показників роботи майстерні виявив такі результати: норматив витрат робочого часу на одну операцію – 2 хв; ставка оплати однієї робочої години – 9 грн; фактична кількість операцій – 33 000; фактичні прямі витрати праці – 1 400 год., 11 760 грн.

Необхідно: розрахувати відхилення витрат на оплату праці за ставкою й кількістю праці.

Завдання 3.10

Консультаційна фірма представила наступний звіт про діяльність за останній контрольний період: плановий обсяг робіт у нормативному годиннику – 3500 год.; фактично відпрацьовано – 4000 год.; нормативні прямі витрати на нормо-годину – 6 грн; фактичні прямі витрати звітного періоду – 25 200 грн; нормативний виробіток на годину у звітному періоді склав 90 % фактичної. Яке відхилення від гнучкого бюджету по прямих витратах?

Завдання 3.11

Компанія провадить і продає один продукт, планові витрати на який становлять:

<i>Показники</i>	<i>Розрахунки</i>	<i>Сума за 1, грн</i>
Основні матеріали	11 л x 2 грн	22
Основна зарплата	5 год x 6 грн	30
Плановий валовий прибуток	–	38
Планова ціна	–	120

Бюджетний обсяг продажів у травні становить 2 000 одиниць. Протягом травня були зафіксовані такі фактичні результати діяльності: кількість виготовлених і реалізованих виробів – 1 750 од.; дохід від реалізації – 218 750 грн; основні матеріали (19 540 л придбані та використані) – 41 034 грн; основна зарплата (8 722 год.) – 47 971 грн; валовий прибуток – 66 169 грн. Розрахувати операційні відхилення.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 4

Трансфертне ціноутворення. Фінансові показники діяльності підрозділів господарюючих суб'єктів (3 год)

Мета заняття – вивчення теоретичних та практичних основ ціноутворення, поглиблене вивчення новітніх підходів до ціноутворення, який спрямований на визначення та скорочення витрат підприємства.

План практичного заняття

1. Перспективні рішення з питань ціноутворення.
2. Економічна модель ціноутворення.
3. Поняття про трансфертне ціноутворення.
4. Ціноутворення за принципом «витрати плюс».

Контрольні запитання

1. Наведіть загальне поняття про трансфертне ціноутворення.
2. Дайте коротку характеристику методів трансфертного ціноутворення.

Практичні завдання

Завдання 4.1

Компанія має підрозділ в Единбургові й у Лондоні. Виріб з Единбурга є проміжним і трансфертом передається в підрозділ у Лондоні. Лондонський підрозділ може реалізовувати продукт за різною ціною у таких обсягах:

<i>Ціна реалізації, грн</i>	<i>Число реалізованих одиниць</i>
100	1000
90	2000
80	3000
70	4000
60	5000
50	6000

Витрати підрозділів становлять:

<i>Показник</i>	<i>Единбург-Постачальник</i>	<i>Лондон-Одержувач</i>
Змінні витрати на одиницю	11	7
Постійні витрати	60000	90000

На основі повних витрат плюс надбавка встановлена трансферна ціна 35 грн.

1. Обчислити прибуток підрозділу-постачальника

<i>Рівень виходу продукції</i>	<i>Надходження за трансферною ціною, грн</i>	<i>Змінні витрати, грн</i>	<i>Постійні витрати, грн</i>	<i>Фінансовий результат, грн</i>
1000				
2000				
3000				
4000				
5000				
6000				

2. Обчислити прибуток підрозділу-одержувача

<i>Рівень виходу продукції</i>	<i>Загальні надходження, грн</i>	<i>Змінні витрати, грн</i>	<i>Загальні витрати на трансферт, грн</i>	<i>Постійні витрати, грн</i>	<i>Фінансовий результат, грн</i>
1000					
2000					
3000					
4000					
5000					
6000					

3. Визначити максимум прибутку підрозділу, що поставляє.

4. Визначити максимум прибутку підрозділу, що ухвалює.

5. Проаналізувати результати за п. 3 і п. 4.

6. Оцінити результати компанії в цілому.

<i>Рівень виходу продукції</i>	<i>Загальні вступу, грн</i>	<i>Змінні витрати, грн</i>	<i>Постійні витрати, грн</i>	<i>Фінансовий результат, грн</i>
1000				
2000				
3000				
4000				
5000				
6000				

7. Який максимальний прибуток компанії?

8. Як досягнути оптимального рівня діяльності? Проаналізувати на основі критерію встановлення трансферної ціни на рівні маржинальних витрат підрозділу, що поставляє. Яка трансферна ціна?

9. Обчислити прибуток підрозділу-постачальника за трансферною ціною п.8.

<i>Рівень виходу продукції</i>	<i>Вступу за трансферною ціною, грн</i>	<i>Змінні витрати, грн</i>	<i>Постійні витрати, грн</i>	<i>Фінансовий результат, грн</i>
1000				
2000				
3000				
4000				
5000				
6000				

10. Якщо планова потужність становитиме 5 000 одиниць і трансферна ціна встановлюється на рівні повних витрат, то за якою ціною буде йти передача і який обсяг закупить підрозділ у Лондоні?

11. Які будуть доходи, витрати й фінансовий результат підрозділу в Единбургові за підсумками п. 10?

Завдання 4.2

Необхідно: розрахувати трансферну ціну моторів і фактичний прибуток підприємства А; визначити, який прибуток мало б підприємство А у випадку відсутності відхилень від стандартних витрат протягом звітного періоду; визначити прибуток підприємства А при використанні трансферної ціни «фактичні витрати плюс 20 %».

Компанія «РТТ» має підприємство А, яке випускає мотори для автомобілів, і підприємство Б, яке здійснює випуск автомобілів. Нижче наведені стандартні й фактичні витрати підприємства А на виробництво 10 000 моторів протягом звітного року.

<i>Стаття</i>	<i>Стандартні витрати, грн</i>	<i>Фактичні витрати, грн</i>
Прямі матеріали	725 000	845 000
Пряма заробітна плата	687 500	777 500
Виробничі накладні витрати	550 000	502 500
Операційні витрати	–	325 000

Кожне підприємство діє як центр інвестицій, а трансферна ціна встановлена за принципом «стандартні виробничі витрати плюс 30 %».

Завдання 4.3

Необхідно: визначити ціну реалізації одиниці продукції, якщо на підприємстві застосовується метод «витрати-плюс» у розмірі 25 % до основних витрат.

Підприємство планує обсяг продажів у розмірі 160 000 одиниць. Змінні витрати очікуються в розмірі 300 000 грн, а постійні витрати становлять 60 % змінних витрат.

Завдання 4.4

Необхідно: визначити необхідну ціну реалізації однієї одиниці.

Компанія виробляє один продукт в обсязі 400 одиниць із виробничими витратами 550 000 грн. З них 375 000 грн – змінні витрати. Бажаний операційний прибуток – 18 % від реалізації.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 5

Система збалансованих показників (3 год)

Мета заняття – вивчення теоретичних та практичних підходів до здійснення аналізу прибутковості підприємства за допомогою використання системи збалансованих показників.

План практичного заняття

1. Основні поняття та принципи побудови системи збалансованих показників (BSC).
2. Характеристика системи показників відповідальності (ASC).

Контрольні запитання

- 1 Система збалансованих показників: передумови виникнення, принципи та вимоги щодо функціонування.

Практичні завдання

Завдання 5.1

Серед перерахованих нижче критичних факторів успіху вкажіть ті, що належать до: сфери технології, виробництва, реалізації продукції, сфери маркетингу, професійних навичок, організаційних можливостей.

Приклади основних типів критичних факторів успіху: а) швидка доставка продукції, б) якість продукції (зниження кількості дефектів, зменшення потреби в ремонті); в) різноманітність моделей / видів продукції; г) можливість інновацій у виробничому процесі; д) рівень інформаційних систем; е) здатність швидко переводити промислові товари зі стадії розробки в промислове виробництво.

Завдання 5.2

Одна з найбільш відомих моделей збалансованої системи показників (модель стратегічних карт Каплана й Нортон) будується на чотирьох аспектах діяльності компанії: фінансовому, по роботі із клієнтами, по внутрішнім бізнес-процесам, по можливості розвитку й росту.

Укажіть, які з перерахованих нижче показників вирішальних факторів успіху до якої із чотирьох виділених сфер діяльності підприємства слід віднести: а) частка ринку, контрольована компанією; б) рентабельність кожного виду продукції, послуги, регіону продажів або окремо взятого клієнта; в) показники ліквідності (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та ін.); г) розробка нової продукції; д) число раціоналізаторських пропозицій на одного працівника; е) частка працівників, що мають персональні виробничі завдання, пов'язані з виконанням стратегії компанії; ж) контроль над часом виробничого циклу; з) швидкість післяпродажного обслуговування.

Завдання 5.3

У таблиці наведені характеристики збалансованої системи показників для компанії.

<i>Складова</i>	<i>Ціль</i>	<i>Показник</i>	<i>Цільове значення</i>	<i>Ініціатива</i>
Фінанси	Зниження собівартості	Чистий прибуток	Збільшити на 20 %	?
Клієнти	Підвищення якості обслуговування	Частота оновлення асортименту	Раз на два місяці	?
Процеси	Зниження кількості браку	Кількість повернень	Знижувати на 50 % на рік	?
Розвиток	Підвищення кваліфікації працівників	Відсоток навчених працівників	1-рік – 50 % 2-й рік – 75 % 3-й рік – 90 %	?

Необхідно замість знаків питання в останньому стовпці запропонувати перелік ініціатив, що забезпечать досягнення відповідних стратегічних цілей.

Завдання 5.4

Компанія виробляє картонні коробки. Існує багато виробників аналогічних коробок, в умовах конкуренції компанія планує розвиватися, роблячи коробки високої якості при низьких витратах і вчасно поставляючи їх клієнтам. У компанії вважають, що постійне удосконалення виробничого процесу й відповідність вимогам клієнтів дуже важливі для реалізації її стратегії наступного року.

Необхідно: 1) визначити, чи є стратегія компанії наступного року диференціацією продукту або лідерством за витратами? Дати пояснення; 2) навести по два показники для кожної з перспектив, які на вашу думку, були б присутні у збалансованій обліковій відомості компанії на майбутній рік. Сформулювати коротке пояснення своєї відповіді.

Завдання 5.5

Компанія займається виробництвом і продажем кабелів. Загальна кількість співробітників – 530 людей. У таблиці наведені цілі стратегічної карти компанії:

<i>Складова</i>	<i>Ціль</i>	<i>Показник</i>
Фінанси	Підвищення вартості компанії	
	Збільшення обсягу реалізації	
Клієнти	Підвищення маркетингової активності	
	Збільшення частки значущих клієнтів	
Процеси	Поліпшення якості продукції	
	Підвищення ефективності внутрішніх проєктів	
	Створення системи управління якістю	
	Розширення виробничих потужностей	
	Впровадження ERP-системи	
	Розвиток системи планування	

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 6

Умови невизначеності. Вимірювання релевантних доходів та витрат для прийняття рішень (3 год)

Мета заняття – вивчення поняття релевантних доходів і витрат, методів прийняття рішень в умовах невизначеності.

План практичного заняття

1. Прийняття стратегічних рішень: типи можливих рішень, послідовність процесу прийняття рішень.

2. Поняття та критерії релевантних витрат та доходів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень, порядок фіксації та обліку релевантної інформації.

3. Особливості процесу прийняття рішень в умовах невизначеності (прийняття рішень про спеціальне замовлення, прийняття рішень щодо розмірів партії виробництва продукції, прийняття рішення щодо вибору оптимальної технології виробництва, оптимальне використання ресурсів в умовах обмежень).

Контрольні запитання

1. Які особливості та види операційних управлінських рішень?
2. У чому полягає сутність і порядок аналізу облікової інформації при прийнятті рішень про спеціальне замовлення ?

3. Аналіз релевантної інформації при прийнятті рішень про розширення чи скорочення сегмента діяльності.

4. У чому полягає сутність і порядок аналізу релевантної інформації при прийнятті рішення виробляти чи купувати?

5. Аналіз релевантної інформації при прийнятті рішення про оптимальне використання ресурсів.

6. Аналіз релевантної інформації при прийнятті рішення щодо встановлення ціни на продукцію.

7. Який порядок аналізу інформації при прийнятті рішення про оптимальний обсяг закупівлі запасів?

8. Особливості та склад довгострокових управлінських рішень.

Практичні завдання

Завдання 6.1

Кілька років назад компанія купила сировину за 100 грн, і зараз у неї немає можливості продати ці матеріали або використовувати їх у майбутній продукції за винятком варіанта виконання замовлення, отриманого від свого постійного споживача. Цей замовник готовий купити всю партію товару, для виготовлення якого будуть потрібні всі зазначені матеріали, але він не готовий платити за нього більше 250 грн за одиницю. Додаткові витрати, пов'язані з переробкою матеріалів у необхідний товар, становлять 200 грн. Чи варто компанії прийняти замовлення за ціною в 250 грн.

Завдання 6.2

Компанія, що випускає асортименти продукції, використовує ставку 200 % від заробітної плати основних робітників для нарахування виробничих накладних витрат, при прийнятті рішення зустрічається із двома основними проблемами. Змінні виробничі витрати – 64 000 грн. Постійні виробничі витрати – 96 000 грн. Витрати праці основних працівників – 80 000 грн.

Проблема 1

Звичайна ціна продажу продукції X – 22 грн, а виробничі витрати за одну одиницю цього продукту: сировина – 8 грн; праця основних робітників – 4 грн; виробничі накладні витрати – 8 грн. Є можливість одержати особливе замовлення на 2 000 од. продукції X за ціною 16 грн за одиницю. Якщо замовлення буде прийнято для виконання, це не вплине на звичайні кошторисні продажі продукції, до того ж у компанії є необхідні вільні потужності для випуску додаткових одиниць продукції.

Проблема 2

Нижче показана вартість виготовлення компонента Q, що входить до складу продукції Y: сировина – 4 грн, праця основних робітників – 8 грн, виробничі накладні витрати – 16 грн. Компонент Q можна купити у зовнішнього постачальника за 20 грн.

Припускаючи, що постійні виробничі витрати не зміняться, потрібно показати, чи потрібно компанії: 1) прийняти спеціальне замовлення, що зазначено вище; 2) чи продовжувати їй виготовляти компонент Q або доцільніше купувати його у зовнішнього постачальника.

Завдання 6.3

Необхідно: визначити доцільність прийняття нового замовлення або відмови від нього.

Підприємство з виготовлення взуття тимчасово втратило частину своїх замовників і тому не повністю використовує свої виробничі потужності, розраховані на випуск 30 000 пар взуття за рік. Фактичний обсяг виробництва становить 24 000 пари за рік. Планові виробничі витрати на одну пару взуття становлять 80 грн, з яких на вартість сировини та пряму оплату праці припадає 50 грн, виробничі накладні витрати: змінні – 10 грн, постійні – 20 грн. Витрати на збут складають 10 грн з розрахунку на одну пару взуття, з них 4 грн – змінні витрати (комісійні реалізаторам). Середня планова ціна реалізації продукції – 100 грн за пару. Підприємство отримало одноразову пропозицію продати оптом

новому замовнику 5 000 пар взуття за ціною 75 грн за пару. Транспортні витрати замовник відшкодовує повністю.

Завдання 6.4

Необхідно: визначити доцільність прийняття керівником підприємства рішення щодо ліквідації збиткового сегменту, оскільки, на його думку, це призведе до зростання прибутку в цілому по підприємству.

«Пумба» виготовляє три види продукції:

<i>Показник</i>	<i>Продукт А</i>	<i>Продукт Б</i>	<i>Продукт В</i>	<i>Сума</i>
Дохід від продажу	60 000	25 000	15 000	100 000
Прямі матеріали	23 000	10 000	9000	42 000
Пряма заробітна плата	10 000	8000	2000	20 000
Змінні накладні витрати	4000	5000	1500	10 500
Постійні накладні витрати	7500	6000	1500	15 000
Разом витрат	44 500	29 000	14 000	87 500
Прибуток (збиток)	15 500	(4 000)	1000	12 500

При цьому постійні накладні витрати розподіляються пропорційно до прямої заробітної плати.

Завдання 6.5

Необхідно: визначити, чи доцільно прийняти пропозицію про закупівлю комплектуючих у зовнішнього постачальника; визначити релевантні витрати на одиницю продукції, якщо вивільнені виробничі потужності підприємство передасть в оренду за 10 000 грн.

Підприємство виробляє складну продукцію, на яку використовує комплектуючі власного виробництва. Річний обсяг виробництва – 1 000 одиниць продукції. Виробничі витрати на виготовлення одиниці комплектуючих складають: основні матеріали – 20 грн, пряма оплата праці з нарахуваннями – 18 грн, накладні витрати: змінні – 20 грн, постійні – 25 грн. Підприємству пропонують купувати такі комплектуючі у зовнішнього постачальника за ціною 65 грн за одиницю.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 7

Аналіз інвестиційних рішень. Лінійне програмування для цілей стратегічного управлінського обліку (3 год)

Мета заняття – закріплення отриманих практичних навичок з аналізу інвестиційних проєктів та оцінки грошових потоків підприємства.

План практичного заняття

1. Оцінка діяльності центрів інвестицій
2. Характеристика методів оцінки проєктів капітальних вкладень, що не враховують вартості грошей у часі.
3. Характеристика методів оцінки проєктів капітальних вкладень, що враховують вартості грошей у часі.

Контрольні запитання

1. Обґрунтування доцільності інвестицій у виробництво, цінні папери, їх зв'язок зі стратегією розвитку підприємства.
2. Критерії прийняття інвестиційних рішень.
3. Оцінка ефективності інвестиційної стратегії.
4. Аналіз доцільності інвестицій без ризику. Методи «внутрішньої ставки доходу», «середньої ставки доходу», «чистої теперішньої вартості», «періоду окупності», «індексу прибутковості».
5. Стратегічна оцінка інвестиційної діяльності з ризиком: статистичні методи «еквівалента певності» і «чутливості реагування».
6. Врахування впливу інфляції при оцінці інвестиційних проєктів.

Практичні завдання

Завдання 7.1

Первісні капіталовкладення в проєкт у 0 рік 108 000 грн.

Грошові доходи:

1-й рік	24 000 грн
2-й рік	56 000 грн
3-й рік	124 000 грн
4-й рік	106 000 грн
5-й рік	30 000 грн

Необхідно розрахувати бухгалтерську рентабельність проекту.

Завдання 7.2

Одне з підрозділів компанії робить і продає продукцію А. Відомі плановані дані на майбутній період: поточні активи – 200 000 грн, довгострокові активи – 300 000 грн, випуск продукції – 500 000 одиниць, задана рентабельність інвестицій (ROI) – 25 %, постійні витрати – 200 000 грн / період, питомі змінні витрати – 2 грн/одиницю.

Необхідно: 1. Розрахувати мінімальну продажну ціну продукції А, необхідну для досягнення заданої величини ROI в 25 %. 2. Використовуючи продажну ціну, розрахувати показник ROI (через формулу Дюпона). 3. Розрахувати показник RI для підрозділу компанії за той же період, використовуючи вище розраховану ціну, якщо необхідний рівень рентабельності сукупних активів становитиме 15 %.

Завдання 7.3

Підрозділ компанії вивчає можливі варіанти інвестицій, характеристики яких наведено нижче:

	<i>Варіант А</i>	<i>Варіант В</i>	<i>Варіант С</i>
Первісні витрати, грн	300 000	200 000	500 000
Термін корисного використання	4 роки (з ліквідаційною вартістю 0 грн)	3 року (з ліквідаційною вартістю 50 000 грн)	6 років (з ліквідаційною вартістю 20 000 грн)
Річне грошове надходження, грн	100 000	90 000	95 000
Річна амортизація, грн	75 000	50 000	80 000

Операційний прибуток і вкладений капітал підрозділу Х становлять відповідно 600 000 грн і 2 500 000 грн, вартість капіталу в компанії – 12 %.

Необхідно:

1. Розрахувати необхідні показники для обґрунтування варіантів капіталовкладень із позиції підрозділу, беручи до уваги, що результати

діяльності (отже, і заробіток апарата управління) оцінюється за допомогою ROCE.

2. Пояснити, як можуть змінитися рішення за кожним із варіантів капіталовкладень, якщо в основу оцінок покласти показник залишкового прибутку.

3. Показати, наскільки відповідають переваги підрозділу й компанії в цілому за кожним варіантом інвестицій і оцінок.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 8

Використання результатів стратегічного управлінського обліку для прийняття ефективних управлінських рішень (4 год)

Мета заняття – закріплення отриманих теоретичних та практичних навичок з побудови стратегічного управлінського обліку на підприємстві, вивчення умов, можливостей та напрямків практичного використання отриманих знань для впровадження на сучасних підприємствах.

План практичного заняття

1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та ефективності обраної стратегії.
2. Особливості побудови системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства та формування його конкурентних переваг.
2. Основні принципи побудови та втілення системи стратегічного управлінського обліку, формування рівнів відповідальності.
3. Визначення критеріїв конкурентоспроможності продукту. Параметри та показники конкурентоспроможності продукту.

4. Методи визначення, фактори та показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Конкурентний статус підприємства.

Практичні завдання

Завдання 8.1

Театральна студія, що фінансується за рахунок коштів Ради з мистецтва, базується в Стратфорді, але майже цілий рік проводить у гастролях по країні, даючи багато вистав.

Необхідно: 1. Назвати п'ять цілей, які можуть бути поставлені театральною студією. 2. Пояснити загальні проблеми, які можуть бути пов'язані з названими цілями, і пояснити, яким чином ці проблеми можуть вплинути на надання інформації в частині управлінського обліку. 3. Навести один приклад для ілюстрації того, як зміни зовнішніх обставин можуть зумовити коригування однієї або більше цілей.

Завдання 8.2

Puckleys – великий магазин, що продає різноманітний асортимент товарів від одягу до побутових приладів. Магазин має 14 торговельних відділів, склад, бухгалтерію й адміністрацію. Наприкінці кожного кварталу завідувач кожного з підрозділів одержує копію звіту про прибутки й збитки магазину, зокрема: виручка від реалізації – 850 000 грн, собівартість реалізації – 380 000 грн, валовий прибуток – 470 000 грн, комерційні витрати – 120 000 грн, адміністративні витрати – 160 000 грн, чистий прибуток – 190 000 грн. Дирекція магазину виразила стурбованість тим, що прибуток за III квартал був нижчим, ніж очікувався, і дійшла висновку, що з метою поліпшення ситуації в деяких відділах слід провести серйозну рекламну кампанію. Відповідно були призначені збори завідуючих усіх відділів для того, щоб: роз'яснити персоналу, чому прибуток за квартал виявився нижчим очікуваного; внести пропозиції щодо проведення рекламної кампанії.

Необхідно: 1. Пояснити, наскільки корисний керівництву поданий звіт, назвати можливі теми обговорення на зборах. 2. Запропонувати покращення системи внутрішньої звітності магазину.

Завдання 8.3

Компанія виплачує премії керівникам підрозділів при досягненні підрозділами бюджетної рентабельності. Незадовго до закінчення звітного періоду адміністрація відділу оптової торгівлі електрообладнання дійшла висновку про те, що рентабельність не зможе досягнути заданого рівня, якщо не будуть вжиті термінові заходи. На засіданні керівників відділу, всі учасники якого одержують премії, були висунуті пропозиції, суть яких викладена в наведеному нижче витязі з протоколу.

Начальник відділу. У нас є договір на поставку обладнання замовнику на початку наступного року. Якщо ми перенесемо строк поставки для того, щоб виставити рахунок ще цього року, нам вдасться досягти планової рентабельності.

Бухгалтер. Центральна бухгалтерія надає мені більшу волю у виборі облікової політики. Якщо ми змінимо метод нарахування амортизації й скоротимо обсяг резерву по сумнівних боргах, то це дозволить суттєво збільшити звітний прибуток і ми вийдемо на планову рентабельність. Мені буде нескладно пояснити головному бухгалтеру необхідність зміни облікової політики, тому що він не в повній мірі розбирається в специфіці роботи нашого відділу, щоб аргументовано мені заперечити.

Завідувач складу. Як вам відомо, дах нашого складу потребує термінового ремонту, але, думаю, ремонтні роботи можна відкласти до початку наступного року. Якщо частина товару підмокне, можна буде продати його зі знижкою в наступному році. Хоча протічки викликають дорікання робітників конфлікт, що назриває, мені вдасться влагодити.

Необхідно: 1. Скласти службову записку начальнику відділу, уставши на позицію стороннього спостерігача, у якій сформулювати: проблеми

організаційного й поведінкового характеру, що виникли; можливі наслідки прийняття кожної з пропозицій для відділу й компанії в цілому. 2. Дати аргументовані пропозиції по запобіганню подібних ситуацій у майбутньому.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 9

Контроль і управління ефективністю діяльності центрів відповідальності (4 год)

Мета заняття – закріплення отриманих теоретичних та практичних навичок щодо управління ефективністю діяльності центрів відповідальності, вивчення умов, можливостей та напрямків практичного використання отриманих знань для впровадження на сучасних підприємствах.

План практичного заняття

1. Облік відповідальності в системі управлінського контролю.
2. Виділення центрів відповідальності.
3. Центри витрат. Центри доходів.
4. Центри прибутків. Центри інвестицій.
5. Децентралізація внутрішньофірмового управління.
6. Етапи обліку відповідальності.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні підходи до виділення центрів відповідальності.
2. Основні принципи побудови фінансової структури компанії та формування рівнів відповідальності.
3. Параметри та показники, покладені в основі центру прибутку, інвестицій, витрат та доходів.
4. Методи визначення, фактори та показники, які визначають етапи обліку відповідальності.

Практичні завдання

Завдання 9.1

Компанія перерозподілила витрати, понесені двома обслуговуючими центрами витрат на обробку й перевірку матеріалів по трьом виробничим центрам витрат, що займаються первісною обробкою матеріалів, їх кінцевою обробкою й складанням.

Нижче подані накладні витрати, нараховані й розподілені по п'яти центрам витрат: центр первісної обробки – 400 тис. грн, центр кінцевої обробки – 200 тис. грн, центр складання – 100 тис. грн, центр зберігання матеріалів – 100 тис. грн, центр перевірки матеріалів – 50 тис. грн.

Нижче наведені оцінки переваг, отриманих кожним центром витрат

	<i>Центр первісної обробки, %</i>	<i>Центр кінцевої обробки, %</i>	<i>Центр складання, %</i>	<i>Центр зберігання матеріалів, %</i>	<i>Центр перевірки матеріалів, %</i>
Обробка матеріалів	30	25	35	–	10
Перевірка матеріалів	20	30	45	5	–

Необхідно: 1. Визначити частку накладних витрат, нараховану на кожний із трьох виробничих центрів витрат, у тому числі частку, перерозподілену із двох обслуговуючих центрів, застосувавши для цього: а) метод повторного розподілу; б) алгебричний метод. 2. Прокоментувати, чи доцільно взагалі в цьому випадку займатися перерозподілом витрат обслуговуючих центрів витрат, і запропонувати альтернативний варіант розгляду цих витрат.

Завдання 9.2

Необхідно: А. Пояснити, що означають терміни «твердий кошторис» і «гнучкий кошторис» і показати основне завдання при підготовці гнучких кошторисів. Б. (1) Підготувати гнучкий кошторис на 20x5 р. по накладних витратах виробничого підрозділу при рівнях активності в 80 %, 90 % і 100 %, використовуючи перераховану нижче інформацію.

Годинна ставка праці основних робітників, як очікується, становитиме 3,75 грн. Для 100 % діяльності потрібно 60 000 год. праці основних робітників. Змінні витрати: неосновні робітники – 0,75 грн на годину праці основних робітників; видаткові матеріали – 0,375 грн на годину праці основних робітників; їдальня й інші послуги забезпечення працівників – 6 % від витрат на працю основних і допоміжних робітників. Напівзмінні витрати, як очікується, корелюють із годинником праці основних робітників точно так же як протягом останніх п'яти років, як це показано у наведеній нижче таблиці.

<i>Рік</i>	<i>Праця основних робітників, год</i>	<i>Напівзмінні витрати, грн</i>
20X0	64 000	20 800
20X1	59 000	19 800
20X2	53 000	18 600
20X3	49 000	17 800
20X4	40 000 (оцінка)	16 000 (оцінка)

Постійні витрати: амортизація – 18 000 грн, експлуатація – 10 000 грн, страхування – 4 000 грн, місцеві податки – 15 000 грн, заробітна плата керівництва – 25 000 грн. Обчислити кошторисне нарахування витрат при допущенні, що основні робітники витратять 57 000 год.

Завдання 9.3

Обласна рада веде облік по центрах відповідальності; одним з яких є міський відділ РАГСУ. Є такі дані про бюджетні, нормативні і фактичні показники:

План на 20x2 р.: загальна кількість реєстрацій – 13 000, загальна сума зборів за реєстрацію – 182 000.

Постійні річні витрати: управлінські – 26 000 грн, оренда приміщення – 65 000 грн, розподіл витрат головного офісу – 52 000 грн, прями трудові – 58 500 грн.

Змінні річні витрати: канцтовари – 11 700 грн, інші – 3 900 грн.

Фактично за 4-й період 20x2 р.: загальна кількість реєстрацій – 1 650 грн, загальна сума зборів за реєстрацію – 23 040, управлінські витрати – 2 400 грн, оренда приміщення – 5 100 грн, розподіл витрат головного офісу – 4 800 грн, прямі витрати праці – 5 200 грн, канцтовари – 1 700 грн, інші змінні витрати – 1 080 грн У цей час правилами обласної ради передбачене порівняння фактичних показників за кожний чотиритижневий звітний період з 1/13 часток річного бюджету.

Необхідно: 1. Скласти контрольний звіт для 4-го періоду 20x2 р., порівнюючи фактичні показники міського відділу РАГСУ з 1/13 частиною річного бюджету; визначити всі відхилення за доходами, витратами і прибутками/збитками. 2. Дати оцінку підходу, застосованому в пункті 1, і запропонувати більш досконалий метод, підкріпивши поясненнями. 3. Оцінити, наскільки це дозволить наявна інформація, в якому ступені різні статті звіту про виконання бюджету підконтрольні міському відділу РАГСУ.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ ЗА ТЕМОЮ 10

Складання звітності для цілей стратегічного управлінського обліку

Мета заняття – закріплення отриманих теоретичних та практичних навичок з формування сегментарної звітності компанії, вивчення умов, можливостей та напрямків практичного використання отриманих знань для впровадження на сучасних підприємствах.

План практичного заняття

1. Сегментна звітність компанії, її структура.
2. Господарські й географічні сегменти.
3. Принципи побудови внутрішньої сегментної звітності.
4. Зміст сегментної звітності.
5. Управлінське значення сегментної звітності.

Контрольні запитання

1. Назвіть основні підходи до виділення господарських та географічних сегментів.
2. Основні принципи побудови та структура сегментарної звітності компанії.
3. Визначення принципів побудови внутрішньої сегментарної звітності.
4. Характеристика управлінського значення сегментарної звітності з точки зору управління діяльністю підприємства.

Практичні завдання

Завдання 10.1

За даними компанії, виходячи з відмінностей типів продукції у виробничому й технологічному процесах виділені такі операційні сегменти: вершкове масло; кисломолочна продукція; сухе молоко; заміник незбираного молока. Оцінка кількісних критеріїв визнання звітних операційних сегментів наведена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Звітна інформація з операційних сегментів діяльності компанії за попередній рік, тис. грн.

Показник	Вершкове масло	Кисло-молочна продукція	Сухе молоко	Заміник цільного молока	Інші операції	Разом по заводу
1	2	3	4	5	6	7
<i>Інформація про виручку і фінансові результати</i>						
Виручка від продажів зовнішнім покупцям	152 324	337 723	135 786	107 062	137 526	870 421
Фінансовий результат (прибуток або збиток)	32 963	87 902	35 979	29 301	29 301	215 446
<i>Інформація про активи й зобов'язання</i>						
Балансова вартість активів сегмента	50 318	71 315	41 344	31 488	17 664	212 129
Амортизаційні відрахування по основним засобам і не матеріальним активам	3 704	5 250	3 043	2 318	1 299	15 614

Продовження табл. 10.1

1	2	3	4	5	6	7
Загальна величина капітальних вкладень в основні засоби й Нематеріальні активи	9 448	13 175	8 351	5 310	18 122	54 406
Нерозподілені активи заводу	153 611					
Сумарні активи заводу	365 740					
Нерозподілені сумарні зобов'язання заводу	120 912					

З даних табл. 10.1 випливає, що виділені раніше сегменти за якісними критеріями відповідають і кількісним критеріям (частка виручки від продажів і фінансового результату кожного операційного сегмента перевищує 10 % від загальної величини відповідних показників по заводу в цілому). Крім того, на виділені сегменти припадає більше 75 % всієї виручки заводу: у попередньому році – 84,2 %, у звітному – більш 89,6 %. За даними заводу основна частина виручки кожного сегмента отримана від продажу зовнішнім покупцям. На інші операції припадає, відповідно, 15,8 і 10,4 %. Таким чином, є всі підстави визнати виділені сегменти діяльності компанії як звітні.

Інформація з операційних сегментів за звітний рік подана в табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – Звітна інформація з операційних сегментів діяльності заводу за звітний рік, тис. грн

Показник	Вершкове масло	Кисло-молочна продукція	Сухе молоко	Замінник цільного молока	Інші операції	Разом по заводу
1	2	3	4	5	6	7
<i>Інформація про виручку і фінансові результати</i>						
Виручка від продажів зовнішнім покупцям	219 465	521 230	245 592	184 195	135 859	1 306 341
Фінансовий результат (прибуток або збиток)	47 173	134 826	56 735	48 448	31 555	318 737

Продовження табл. 10.2

1	2	3	4	5	6	7
<i>Інформація про активи й зобов'язання</i>						
Балансова вартість активів сегмента	49 385	95 448	55 488	43 682	35 610	279 613
Амортизаційні відрахування по основним засобам і нематеріальним активам	3 854	7 449	4 330	3 410	2 779	21 822
Загальна величина капітальних вкладень в основні засоби й нематеріальні активи	5 877	9 310	6 344	4 949	11 684	38 164
Нерозподілені активи заводу	238 189					
Сумарні активи заводу	517 802					
Нерозподілені сумарні зобов'язання заводу	206 443					

Необхідно розрахувати такі основні показники діяльності сегмента:

- динаміка виручки від продажів сегмента;
- питома вага виручки сегмента в загальній величині виручки від продажів заводу в цілому;
- динаміка фінансового результату сегмента;
- питома вага фінансового результату сегмента в загальній величині фінансового результату діяльності заводу в цілому;
- рентабельність сегмента (відношення фінансового результату сегмента до його виручки) і його динаміка;
- витрати сегмента на одну гривню виручки сегмента і їх зміна.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч; пер с англ. под ред.: Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
2. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. / П. Й. Атамас ; М-во освіти і науки України, Дніпропетровський ун-т економіки та права. – 2-ге вид. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – Київ: Лібра, 2007. – 728 с.
4. Нападowska Управлінський облік: монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000 – 450 с.
5. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: / Б. Райан; пер. с англ. ; под ред. В. А. Микрюкова. – Москва: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 616 с.
6. Управлінський облік. Збірник задач і вправ: навчальний посібник / Д. А. Горовий, Т. В. Давидюк, С. М. Кравченко, О. В. Манойленко. – Харків: Видавничий дім «Гельветика», 2018. – 400 с.
7. Управлінський облік: навчальний посібник / О. О. Гончаренко, Т. В. Давидюк, А. О. Саюн, Н. В. Рогова. – Київ: УБС НБУ, 2014. – 415 с.
8. Фаріон І. Д. Управлінський облік [текст] : підруч. / [І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко]. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 792 с.
9. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами : підручник / [М. Ф. Огійчук, В. Я. Плаксієнко, М. І. Беленкова та ін.] ; за ред. М. Ф. Огійчука. 6-е вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2011. – 1044 с.
10. Шевчук В.Р. Стратегічний управлінський облік: навч. посіб. – Київ: Алерта, 2009. – 176 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Тема 1. Стратегічний управлінський облік у системі комплексного менеджменту суб'єктів господарювання.....	5
Тема 2. Оцінка витрат у стратегічному управлінському обліку. Управління витратами господарюючого суб'єкта.....	10
Тема 3. Планування господарської діяльності та складання кошторисів. Аналіз відхилень. Гнучкий кошторис.....	19
Тема 4. Трансфертне ціноутворення. Фінансові показники діяльності підрозділів господарюючих суб'єктів.....	26
Тема 5. Система збалансованих показників.....	29
Тема 6. Умови невизначеності. Вимірювання релевантних доходів та витрат для прийняття рішень.....	32
Тема 7. Аналіз інвестиційних рішень. Лінійне програмування для цілей стратегічного управлінського обліку.....	36
Тема 8. Використання результатів стратегічного управлінського обліку для прийняття ефективних управлінських рішень	38
Тема 9. Контроль і управління ефективністю діяльності центри відповідальності.....	41
Тема 10. Складання звітності для цілей стратегічного управлінського обліку	44
Список джерел інформації.....	48

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних робіт
з курсу «Стратегічний управлінський облік»
для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
усіх форм навчання

Укладач: ДАВИДЮК Тетяна Вікторівна

Відповідальний за випуск Н.В. Якименко-Терещенко
Роботу до видання рекомендував О.В. Манойленко

Редактор Н.В. Верстюк

План 2020 р., поз. 298

Підп. до друку _____. Формат 60×84 1/16. Папір офсет.
Riso-друк. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. _____.
Наклад 50 прим. Зам. № _____. Ціна договірна.

Видавець Видавничий центр НТУ «ХПІ».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 21.08.2017 р.
61002, Харків, вул. Кирпичова, 2
