

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор НУХТ,

професор _____ А.І. Українець
(підпис)

«___» _____ 20 р.

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

**до вивчення дисципліни та виконання контрольної роботи
студентів освітнього ступеня «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
освітньої програми «Облік і аудит»
денної та заочної форм навчання**

Всі цитати, цифровий та фактичний
матеріал, бібліографічні відомості
перевірені. Написання одиниць
відповідає стандартам

Підпис(и) автора(ів) _____
«___» _____ 2018р.

Реєстраційний номер
електронних методичних рекомендацій
у НМУ №49.98-17.05.2018

СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри
обліку і аудиту
Протокол № 13
від 23.04. 2018 р.

Стратегічний управлінський облік [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до вивчення дисципліни та виконання контрольної роботи студентів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» освітньої програми «Облік і аудит» денної та заочної форм навчання /уклад. Г.Г. Осадча. - К.: НУХТ, 2018. – 36 с.

Рецензент **Н.Г. Слободян**, канд. екон. наук, доц.

Укладач: **Г.Г. Осадча**, канд. екон. наук, доц.

Відповідальний за випуск: **Л.М. Чернелевський**, канд. екон. наук, проф.

Подається в авторській редакції

1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» є дослідження і оцінювання специфічної облікової системи яка включає сукупність форм та методів обліку, стратегічного планування спрямованого на виконання місії підприємства, адаптованої до сучасних умов зовнішнього середовища, що дозволяє внутрішнім і зовнішнім споживачам приймати стратегічні управлінські рішення. Предмет дисципліни охоплює створення якісно нових підходів, що ґрунтується на ідеях гармонізації різних видів обліку в межах стратегічного та стандартизації облікових процедур, що надають змогу отримати облікові дані з метою забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень.

Метою викладання навчальної дисципліни «Стратегічний управлінський облік» є формування знань з теорії організації та методології стратегічного управлінського обліку в системі бухгалтерського обліку, опрацювання питань побудови стратегічного управлінського обліку підприємства, як складової формування і належного функціонування облікового процесу, організація його інформаційного, технічного, програмного, кадрового та організаційного забезпечення, розробка напрацювань щодо удосконалення та розвитку облікового процесу суб'єкта господарювання.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічний управлінський облік» є:

- засвоєння теоретичних основ з методології стратегічного управлінського обліку на підприємстві;
- формування управлінського розуміння місця і ролі стратегічного управлінського обліку в обліковій системі суб'єкту господарювання;
- засвоєння основних принципів введення і організації стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних суб'єктів господарювання.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти **повинні знати і розуміти:**

- сутність стратегічного управлінського обліку;
- основні поняття стратегічного управлінського обліку;
- сучасну парадигму стратегічного управлінського обліку;
- особливості предмету, об'єкту і функцій стратегічного управлінського обліку;
- основні відмінності в системах фінансового, управлінського та стратегічного управлінського обліку;
- особливості облікового аналітичного забезпечення ведення стратегічного управлінського обліку.

Вивчення студентом курсу «Стратегічний управлінський облік» повинно сформувати у нього такі **вміння і навички:**

- уміння оцінювати вплив зовнішніх факторів макросередовища на стратегію розвитку підприємства;
- здатність розробляти концепцію стратегічного управління підприємства;
- уміння розробляти концепцію управління витратами;

- уміння формувати напрями прогнозування, контролю та оптимізації грошових потоків підприємства;
- компетентне вимірювання фінансової ефективності суб'єкта господарювання, оцінювати результати його комерційної діяльності, рівень бюджетування, аналізувати відхилення і здійснювати бюджетний контроль;
- уміння здійснювати планування майбутньої стратегії і тактики функціонування підприємства в цілому та окремих господарських центрів відповідальності;
- мати змогу вимірювати і оцінювати ефективність господарювання загалом та в розрізі окремих стратегічних центрів відповідальності на різних фазах життєвого циклу;
- вміння здійснювати вплив на хід реалізації обраної стратегії;
- володіти сучасними методиками ведення бухгалтерської звітності стратегічного управлінського обліку: розробляти систему збалансованих показників, поводити оцінку підприємства з застосуванням економічно доданої вартості.

Опис навчальної дисципліни наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни		
		денна форма навчання	заочна форма навчання	
			з 01.09	з 01.03
Кількість кредитів – 3	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	нормативна		
Модулів –1	спеціальність 071 «Облік і оподаткування» освітня програма «Облік і аудит»	Рік підготовки:		
Змістових модулів –3		1-й	2-й	2-й
Індивідуальне завдання контрольна робота		Семестр		
Загальна кількість годин: 90 годин		2-й	3-й	4й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 7 самостійної роботи студента – 11	Освітній ступінь: магістр	Лекції		
		20 год.	6 год.	4 год.
		Практичні, семінарські		
		15 год.	4 год.	2 год.
		Лабораторні		
		-	-	-
		Самостійна робота		
		55 год.	70 год.	74 год.
		Індивідуальні завдання: год.		
		0	10 год	10 год
		Вид контролю: екзамен		

2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ МОДУЛЬ 1

Змістовий модуль 1. Сутність, основні концепції та прийоми стратегічного управлінського обліку

Тема 1. Сутність стратегічного управлінського обліку

Сучасний стан управлінського обліку та тенденції його розвитку. Етапи виникнення та еволюційного розвитку стратегічного управлінського обліку. Відмінності стратегічного та традиційного управлінського обліку. Предмет та об'єкт стратегічного управлінського обліку. Функції та завдання стратегічного управлінського обліку (аналіз діяльності підприємства, стратегічне планування, контроль за діяльністю підприємства).

Основні стадії управління бізнесом (розробка місії стратегічних цілей та стратегії, визначення цільових нормативів; розробка та здійснення тактичних кроків з метою втілення в життя стратегічної лінії, бюджетне планування, складання бюджетів: розробка та впровадження методів контролю; організація систем заохочення та оцінки результатів діяльності).

Напрями використання стратегічного управлінського обліку.

Література: [17,22,26,28,29]

Тема 2. Стратегічний управлінський облік як система інформаційної підтримки конкурентної стратегії підприємства

Основні концепції, які є базою стратегічного управлінського обліку. Стратегічне позиціонування підприємства згідно з моделлю М. Портера. Залежність між стратегіями та прийомами управлінського обліку. Конкурентні стратегії підприємства згідно з матрицею І. Ансоффа. Чотири альтернативи, що відображені в матриці І. Ансоффа. Бостонська матриця. Визначення ключових чинників успіху за допомогою SWOT-аналізу. Динаміка витрат і крива досвіду. Ефект кривої досвіду. Аналіз конкурентів та ділового партнерства. Класифікація витрат в умовах ризику ділового партнерства підприємства.

Література: [10,14,17,22,26,28,29,30]

Змістовий модуль 2. Використання інструментарію стратегічного управлінського обліку для забезпечення економічної безпеки підприємства

Тема 3. Стратегічне управління витратами в управлінському обліку

Основні концепції, які є базою стратегічного управлінського обліку. Концепція ланцюга цінностей. Її сутність, значення та структура. Особливості формування ланцюга цінностей для промислових підприємств. Сутність стратегічного позиціонування. Особливості перевищуючої та відстаючої позиції. Фактори які впливають на вибір концепції стратегічного позиціонування. Калькуляція витрат повного життєвого циклу. Цільове калькулювання. Калькулювання для безперервного удосконалення. Еталонне оцінювання.

Сутність, мета та особливості застосування на практиці вищезазначених концепцій. Концепція витратоформуючих факторів. Класифікація витратоформуючих факторів. Сутність структурних факторів. Особливості функціональних факторів (залучення робочої сили; комплексне управління

якістю; використання виробничих потужностей; ефективність планування заводу; конфігурація; використання взаємовідносин з постачальниками та/або замовниками в контексті ланцюга затрат компанії).

Література: [10,14,17, 26,28,29,30]

Тема 4. Роль управлінського обліку в підвищенні продуктивності та правлінні якістю діяльності

Реінжиніринг бізнес-процесів в обліку. Сутність бізнес-процесів. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів. Типи розміщення виробничих потужностей і їх вплив на ефективність виробничого циклу. Тривалість виробничого циклу. Ефективність виробничого циклу. Теорія обмежень в управлінському обліку. Витрати на управління якістю. Категорії витрат на управління якістю.

Система «якраз вчасно» в управлінському обліку. Стандарти ефективності виробничого циклу.

Література: [10,14,26,28,29,30]

Тема 5. Концепція збалансованої системи показників (BSC) та роль стратегічного управлінського обліку в управлінні вартістю підприємства

Система збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC). Її сутність. Особливості та аспекти застосування на підприємстві. Поняття про внутрішні бізнес-процеси. Показники які характеризують внутрішньофірмові процеси. Значення системи збалансованих показників. Використання системи збалансованих показників в процесі оцінки інвестиційних проектів. Етапи впровадження BSC на підприємстві.

Модель економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), її сутність та значення. Взаємозв'язок EVA з вартістю компанії. Проведення вартісного мислення в компанії. Виявлення факторів вартості. Визначення цільових нормативів. Планування та складання бюджетів. Розробка системи заохочення та оцінки результатів. Особливості розрахунку EVA.

Облік витрат по видам діяльності (Activity based costing, ABC), її сутність та значення. Господарські операції та носії затрат. Особливості обліку затрат за видами діяльності. Умови використання обліку затрат за видами діяльності. Особливості впровадження ABC. Управління та бюджетування за видами діяльності.

Особливості інтеграції BSC з обліком затрат за видами діяльності та EVA. Інші різновиди інструментарію стратегічного управлінського обліку.

Література: [10, 17,22,26,28,29,30]

Змістовий модуль 3. Організація та особливості впровадження стратегічного управлінського обліку на підприємстві

Тема 6. Формування збалансованої облікової відомості, як системи стратегічного менеджменту

Фінансові та не фінансові показники як складова збалансованої облікової відомості. Мета формування збалансованої облікової відомості. Передумови формування збалансованої облікової відомості. Визначення цілей та показників функціонування підприємства.

Вплив факторів на формування збалансованої облікової відомості (споживча перспектива, ринкова частка, утримання споживачів та їх лояльність,

залучення нових споживачів, ступінь задоволення потреб споживачів, рентабельність взаємодії зі споживачами, вимірювання запропонованої цінності. Визначення перспектив внутрішніх бізнес-процесів).

Література: [10,14,17,22,26,28,30]

Тема 7. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві та роль стратегічного управлінського обліку в прийнятті екологічних рішень.

Основні вимоги щодо організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві. Принципи організації стратегічного управлінського обліку (цілеспрямованість, системність, систематичність, своєчасність, оптимальність). Взаємозв'язок стратегічної мети з оперативними завданнями. Фактори які забезпечують успішне впровадження стратегічного управлінського обліку. Взаємозв'язок стратегічного управлінського обліку та взаємозв'язок з визначенням типів рішень. Основні типи стратегічних рішень. Вибір фінансових показників ефективності діяльності підприємства. Особливості впровадження стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємств. Організаційна модель стратегічної бухгалтерії. Еколого-орієнтований бухгалтерський облік як інформаційна система управління підприємством. Формування стандартів і нормативів природоохоронної діяльності. Відображення екологічної діяльності в бухгалтерському обліку. Вимоги до складання екологічної звітності.

Література: [10,14,17,22, 28,29,30]

3. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Планування практичних занять виконується разом для денної та заочної форм навчання у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

№	Назва теми	Кількість годин		
		Денна форма	Заочна форма з 01.09	Заочна форма з 01.03
1.	Тема 1. Сутність стратегічного управлінського обліку.	1	-	-
2.	Тема 2. Стратегічний управлінський облік як система інформаційної підтримки конкурентної стратегії підприємства.	2	1	0,5
3.	Тема 3. Стратегічне управління витратами в управлінському обліку.	3	1	0,5
4.	Тема 4 Роль управлінського обліку в підвищенні продуктивності та правлінні якістю діяльності.	3	0,5	-
5.	Тема 5. Концепція збалансованої системи показників (BSC) та роль стратегічного управлінського обліку в управлінні вартістю підприємства.	3	1	0,5
6.	Тема 6. Формування збалансованої облікової відомості, як системи стратегічного менеджменту.	2	0,5	0,5
7.	Тема 7. Організація стратегічного управлінського обліку на підприємстві та роль стратегічного управлінського обліку в прийнятті екологічних рішень.	1	-	-
	Разом	15	4	2

4. ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Охарактеризуйте сучасний стан управлінського обліку та тенденції його розвитку.
2. Вкажіть та охарактеризуйте етапи виникнення та еволюційного розвитку стратегічного управлінського обліку.
3. Вкажіть та охарактеризуйте відмінності стратегічного та традиційного управлінського обліку.
4. Охарактеризуйте предмет та об'єкт стратегічного управлінського обліку.
5. Вкажіть та охарактеризуйте функції та завдання стратегічного управлінського обліку.
6. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку в розрізі основних стадій управління бізнесом.
7. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадіях розробки місії, стратегічних цілей та стратегії бізнесу.
8. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадіях визначення цільових нормативів, розробки та здійснення тактичних кроків з метою втілення в життя стратегічної лінії.
9. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадіях бюджетного планування, складання бюджетів, розробки та впровадження методів контролю.
10. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадії організації систем заохочення та оцінки результатів діяльності бізнесу.
11. Охарактеризуйте напрями використання стратегічного управлінського обліку в сучасних умовах господарювання.
12. Коротко розкрийте основні концепції, які є базою стратегічного управлінського обліку.
13. Охарактеризуйте концепцію ланцюга цінностей, її сутність, значення та структуру.
14. Розкрийте особливості формування ланцюга цінностей для промислових підприємств в контексті застосування стратегічного управлінського обліку.
15. Охарактеризуйте сутність концепції стратегічного позиціонування.
16. Особливості перевищуючої та відстаючої позицій в стратегічному управлінському обліку.
17. Вкажіть та охарактеризуйте фактори, які впливають на вибір концепції стратегічного позиціонування.
18. Охарактеризуйте сутність, мету та особливості застосування на практиці базових концепцій стратегічного управлінського обліку.
19. Розкрийте концепцію затратоформуючих факторів в стратегічному управлінському обліку.
20. Надайте класифікацію затратоформуючих факторів в стратегічному управлінському обліку.

21. Охарактеризуйте сутність структурних факторів в стратегічному управлінському обліку.
22. Охарактеризуйте особливості функціональних факторів в стратегічному управлінському обліку.
23. Розкрийте сутність, особливості та аспекти застосування на підприємстві системи збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC).
24. Охарактеризуйте поняття про внутрішні бізнес-процеси в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.
25. Розкрийте показники, які характеризують внутрішньофірмові процеси в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.
26. Охарактеризуйте значення системи збалансованих показників в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.
27. Охарактеризуйте використання системи збалансованих показників в процесі оцінки інвестиційних проектів.
28. Розкрийте етапи впровадження BSC на підприємстві.
29. Розкрийте модель економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), її сутність та значення.
30. Охарактеризуйте взаємозв'язок EVA з вартістю підприємства. Особливості розрахунку EVA.
31. Проведення вартісного мислення на підприємстві та стратегічний управлінський облік.
32. Виявлення факторів вартості. Визначення цільових нормативів. Планування та складання бюджетів в стратегічному управлінському обліку.
33. Розробка системи заохочення та оцінки результатів в стратегічному управлінському обліку.
34. Охарактеризуйте облік витрат по видам діяльності (Activity based costing, ABC), її сутність та значення. Особливості впровадження ABC.
35. Вкажіть особливості обліку затрат за видами діяльності. Умови використання обліку затрат за видами діяльності в стратегічному управлінському обліку.
36. Управління та бюджетування за видами діяльності в стратегічному управлінському обліку.
37. Вкажіть особливості інтеграції BSC з обліком затрат за видами діяльності та EVA.
38. Розкрийте інші різновиди інструментарію стратегічного управлінського обліку.
39. Надайте характеристику основних прийомів стратегічного управлінського обліку.
40. Вкажіть прийоми стратегічного управлінського обліку.
41. Вкажіть критерії, які впливають на вибір певного прийому стратегічного управлінського обліку.
42. Охарактеризуйте моніторинг конкурентної позиції як прийом стратегічного управлінського обліку.
43. Охарактеризуйте стратегічне ціноутворення як прийом стратегічного управлінського обліку.

44. Охарактеризуйте оцінювання показників функціонування конкурентів як прийом стратегічного управлінського обліку.
45. Охарактеризуйте оцінювання витрат конкурентів як прийом стратегічного управлінського обліку.
46. Охарактеризуйте стратегічну калькуляцію як прийом стратегічного управлінського обліку.
47. Охарактеризуйте калькулювання на основі ланцюга затрат як прийом стратегічного управлінського обліку.
48. Охарактеризуйте моніторинг вартості бренда як прийом стратегічного управлінського обліку.
49. Охарактеризуйте складання кошторису на основі цінності бренда як прийом стратегічного управлінського обліку.
50. Надайте характеристику аналізу періодичності застосування прийомів стратегічного управлінського обліку в практиці роботи іноземних компаній.
51. Стратегічний аналіз в системі управління підприємством.
52. Вкажіть зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.
53. Надайте класифікацію стратегій підприємства, їх ознаки та різновиди.
54. Вкажіть мету стратегічного аналізу, його предмет та об'єкти (стратегічні господарські підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти).
55. Охарактеризуйте зміст, завдання та організацію стратегічного аналізу..
56. Охарактеризуйте ключові завдання стратегічного аналізу на макро- та мікрорівні.
57. Надайте характеристику стратегічного конкурентного аналізу.
58. Надайте характеристику змісту і різновидів бенчмаркінгу. Стратегічний бенчмаркінг.
59. Охарактеризуйте етапи реалізації бенчмаркінгу.
60. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; SWOT-аналіз.
61. Надайте характеристику прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та визначеності.
62. Надайте характеристику стратегічному аналізу, як основі прийняття стратегічних управлінських рішень.
63. Надайте характеристику організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві.
64. Вкажіть основні вимоги щодо організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві.
65. Охарактеризуйте принципи організації стратегічного управлінського обліку (цілеспрямованість, системність, систематичність, своєчасність, оптимальність).
66. Охарактеризуйте взаємозв'язок стратегічної мети з оперативними завданнями підприємства.
67. Вкажіть фактори, які забезпечують успішне впровадження стратегічного управлінського обліку на підприємстві.

68. Охарактеризуйте взаємозв'язок стратегічного управлінського обліку з визначенням типів рішень на підприємстві.
69. Охарактеризуйте основні типи стратегічних рішень.
70. Охарактеризуйте вибір фінансових показників ефективності діяльності підприємства в системі стратегічного управлінського обліку.
71. Розкрийте особливості впровадження стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємств.
72. Охарактеризуйте організаційну модель стратегічної бухгалтерії підприємства.
73. Вкажіть вимоги до інформації, що сформовано стратегічним управлінським обліком.
74. Охарактеризуйте стратегічний управлінський облік як джерело суттєвої інформації.
75. Надайте характеристику вимог до фінансової інформації, яка використовується в стратегічному управлінському обліку.
76. Надайте характеристику доступності та своєчасності отримання стратегічної інформації.
77. Надайте характеристику особливостям отримання онлайн-інформації щодо фінансового стану споживачів, постачальників, конкурентів для стратегічного управлінського обліку.
78. Вкажіть вимоги щодо доступності інформації стратегічного управлінського обліку щодо внутрішніх процесів для співробітників нижчих рівнів.
79. Надайте класифікацію стратегічних позицій які обирає підприємство (лідерство по затратам; диференціація, сфокусованість) в стратегічному управлінському обліку.
80. Охарактеризуйте залежність між обраною стратегією та основними напрямками управління затратами в стратегічному управлінському обліку.
81. Надайте характеристику використання аналізу ланцюга затрат, його мету та вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень.
82. Охарактеризуйте формування і застосування внутрішньої звітності стратегічного управлінського обліку.
83. Розкрийте формування збалансованої облікової відомості, як системи стратегічного менеджменту.
84. Охарактеризуйте фінансові та не фінансові показники як складову збалансованої облікової відомості в стратегічному управлінському обліку.
85. Вкажіть та охарактеризуйте мету формування збалансованої облікової відомості.
86. Вкажіть та охарактеризуйте передумови формування збалансованої облікової відомості.
87. Розкрийте вплив факторів на формування збалансованої облікової відомості (споживча перспектива, ринкова частка, утримання споживачів та їх лояльність, залучення нових споживачів, ступінь задоволення потреб споживачів, рентабельність взаємодії зі споживачами, вимірювання

запропонованої цінності, визначення перспектив внутрішніх бізнес-процесів) в стратегічному управлінському обліку.

88. Розкрийте особливості впровадження стратегічного управлінського обліку на вітчизняних підприємствах.

89. Надайте характеристику розуміння сутності стратегічного управлінського обліку керівним складом вітчизняних підприємств, його змісту та завдань.

90. Обґрунтуйте доцільність виокремлення стратегічного управлінського обліку із системи традиційного управлінського обліку.

91. Охарактеризуйте переваги та перспективи використання стратегічного управлінського обліку в практиці роботи вітчизняних підприємств.

92. Охарактеризуйте визначення об'єкту дослідження та аналіз виробничо-комерційної ситуації, що склалася на підприємстві, яка передуює впровадженню стратегічного управлінського обліку.

93. Охарактеризуйте потребу в підготовці бухгалтерів-аналітиків та підвищення кваліфікації фахівців в сфері стратегічного управлінського обліку і бухгалтерського обліку.

5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

5.1. Загальні вимоги до виконання контрольної роботи

Студенти заочної форми навчання з дисципліни «Стратегічний управлінський облік» виконують одну контрольну роботу, що складається з теоретичних та практичних питань. В кожному з теоретичних питань студент повинен подати матеріал в доступній формі з дисципліни «Стратегічний управлінський облік».

Виконання кожного практичного завдання починається з написання його умови та вихідних даних. Кожне завдання викладене у 30 варіантах. Студент виконує варіант, який визначається за списком академічної групи.

Наприкінці контрольної роботи слід навести список використаної літератури, інструктивних матеріалів, поставити свій підпис та дату виконання контрольної роботи.

Контрольна робота, що не відповідає варіанту, повертається студенту без перевірки і не зараховується.

У процесі виконання контрольної роботи студенти можуть звертатися за консультацією до викладачів кафедри.

Контрольна робота повинна бути подана на кафедру для перевірки не пізніше ніж за 20 днів до початку сесії.

5.2. Варіанти контрольної роботи

Варіант 1

1. Охарактеризуйте сучасний стан управлінського обліку та тенденції його розвитку.

2. Надайте класифікацію затратоформуючих факторів в стратегічному управлінському обліку.

Задача.

Операційний прибуток за даними виробничого обліку підприємства «АРМ» за звітний період склав 48446 грн (прибуток від реалізації продукції та надання послуг). Крім того, на рахунках фінансової бухгалтерії відображено одержані фінансові доходи від операцій з цінними паперами – 2400 грн, дивіденди та відсотки від інвестицій – 8600 грн, збитки від списання основних засобів – 4000 грн.

Відомо, що у виробничій бухгалтерії запаси оцінювали за методом середньозваженої собівартості, а у фінансовій – за методом ФІФО, що зумовило різну оцінку запасів на початок і кінець року:

Показник	Виробничий облік	Фінансовий облік	Відхилення (+, -)
Залишки матеріалів:			
на початок року	14850	15340	+490
на кінець року	11000	10500	-500
Залишки продукції:			
на початок року	26000	25700	-300
на кінець року	23000	22400	-600

Необхідно визначити суму операційного прибутку за даними фінансового обліку, врахувавши відхилення в оцінці запасів.

Варіант 2

1. Охарактеризуйте напрями використання стратегічного управлінського обліку в сучасних умовах господарювання.

2. Розкрийте модель економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), її сутність та значення.

Задача.

Підприємство «Аліконт» у звітному році мало такі показники витрат, грн:

- придбання сировини і матеріалів – 75300;
- транспортування сировини від постачальника на підприємство – 1680;
- прямі витрати на оплату праці – 69000;
- непрямі витрати на оплату праці виробничого персоналу – 27780;
- витрати на реалізацію продукції – 33160;
- загальногосподарські витрати – 20000;
- витрати на утримання і експлуатацію обладнання – 25620;
- адміністративні витрати – 61080;
- інші загальновиробничі витрати – 11400.

Доход від реалізації продукції становив 385500 грн.

Підприємство використовує систему періодичного обліку запасів.

Залишки на рахунках запасів у звітному році складали:

Рахунок	На початок року	На кінець року
Сировина і матеріали	13290	14610
Незавершене виробництво	4410	6450
Готова продукція	30720	56880

Необхідно визначити:

- 1) вартість витрачених на виробництво матеріалів;
- 2) загальну суму поточних витрат на виробництво;
- 3) собівартість виробленої готової продукції;
- 4) собівартість реалізованої продукції;
- 5) валовий, операційний (до оподаткування) і чистий прибуток (після оподаткування) за діючої ставки податку на прибуток, для чого скласти схематично звіт про фінансові результати.

Варіант 3

1. Вкажіть та охарактеризуйте фактори, які впливають на вибір концепції стратегічного позиціонування.

2. Надайте характеристику змісту і різновидів бенчмаркінгу. Стратегічний бенчмаркінг.

Задача.

Підприємство «Сокіл» виробляє один вид продукції. Показники його роботи за останні три місяці склали:

	1	2	3
час роботи обладнання, год.	17000	18500	20000
накладні витрати, грн	246500	251750	257000

Необхідно визначити:

- 1) ставку змінних накладних витрат на 1 год. роботи обладнання;
- 2) загальну суму змінних витрат за кожен місяць;
- 3) суму постійних витрат підприємства.

Варіант 4

1. Охарактеризуйте стратегічну калькуляцію як прийом стратегічного управлінського обліку.

2. Вкажіть вимоги до інформації, що сформовано стратегічним управлінським обліком.

Задача. Фірма «Аверс» збирається відкрити підрозділ з виробництва пластикових труб. Доцільність інвестицій, які керівництво планує здійснювати протягом 2016-2017 рр., вирішено перевірити за допомогою показника EVA. Менеджерам нового підрозділу було повідомлено, що результати їх роботи оцінюватимуться за величиною EVA. Якщо у 2017 р. EVA становитиме не менше 1 млн. грн., менеджери отримують премію в розмірі 10% від величини EVA; якщо значення EVA буде більше 100 млн. грн. – менеджери отримують 5%, а якщо менше 100 млн. грн. – жодна винагорода виплачена не буде і декого з них буде звільнено.

Згідно з прогнозами фінансової служби компанії, підготовленими разом з менеджерами нового підрозділу, в 2017 р. очікуються такі значення показників, необхідних для розрахунку EVA: витрати на маркетингові дослідження у 2015р. склали 0,3 млн. грн., в 2016 р. – 0,9 млн. грн. Для

розрахунку EVA ці витрати повинні бути капіталізовані й амортизовані, виходячи з 3-річного терміну життєвого циклу.

Необхідно:

- 1) розрахувати прогноз EVA на 2017 р.;
- 2) з'ясувати, яку винагороду отримають менеджери (або не отримають взагалі);
- 3) відповісти на запитання, чи зацікавлені менеджери нарощувати інвестиції в маркетингові та інші дослідження і розробки, коли результати їх роботи оцінюються залежно від величини EVA.

Вихідні дані подані в табл.

Таблиця - Вихідні дані для аналізу

Показники	Млн. грн.									
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вартість активів підрозділів	22	21	23	21	26	27	25	24	29	22
Поточні зобов'язання, за якими не передбачається сплата відсотків	9	7	4	6	8	2	9	10	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	34	32	36	31	39	38	35	33	41	31
Чистий прибуток	4,8	4,7	4,2	4,4	4,9	4,6	4,3	4,9	5,1	4,2
Проценти за користування кредитом	12	13	15	18	12	14	17	12	15	16
Процент оподаткування, %	37,5	38,2	41,2	37,5	37,5	39,0	41,2	38,5	39,1	37,8
Середньозважена вартість капіталу, %	35,1	34,2	34,7	35,2	37,6	35,4	32,5	36,4	38,2	39,5

Варіант 5

1. Охарактеризуйте принципи організації стратегічного управлінського обліку (цілеспрямованість, системність, систематичність, своєчасність, оптимальність).

2. Розкрийте вплив факторів на формування збалансованої облікової відомості (споживча перспектива, ринкова частка, утримання споживачів та їх лояльність, залучення нових споживачів, ступінь задоволення потреб споживачів, рентабельність взаємодії зі споживачами, вимірювання запропонованої цінності, визначення перспектив внутрішніх бізнес-процесів) в стратегічному управлінському обліку.

Задача.

Приватний підприємець Жарчук В.С. планує налагодити масове виробництво комплектуючих Ж610, на які є постійний попит сусіднього машинобудівного заводу. За попередніми розрахунками завод зможе купувати щорічно від 400 до 525 тис. таких комплектуючих, але найбільш вірогідним є продаж заводу в середньому 450 тис. шт. за ціною 2,52 грн за 1 шт.

Розрахунок можливих витрат на нове виробництво передбачас:

1. Для кожного робітника треба виготовити спеціальний пристрій вартістю 900 грн за штуку, придбати спеціальні столи, стільці та інше необхідне обладнання на загальну суму 540 грн.

2. Оплата праці одного робітника за годину роботи може бути встановлена на рівні 6,75 грн, але підприємець В.С. Жарчук розраховує додавати до ставки ще 20% премії за якісну роботу для підвищення матеріальної зацікавленості працівників; за годину роботи один робітник на новому обладнанні зможе виготовляти і упаковувати 15 виробів; при роботі в одну зміну кожен робітник зможе відпрацювати за рік 2000 год.

3. Вихідні матеріали для виготовлення одиниці нового виробу можна придбати за 1,53 грн при вартості їх перевезення на підприємство – 0,09 грн на одиницю продукції.

4. Необхідне приміщення для організації нового виробництва можна орендувати за 1080 грн на місяць. Оренда можлива не менше ніж на один рік.

5. Оплата праці самого підприємця, як генерального менеджера, офісменеджера і за сумісництвом – бухгалтера становитиме 4860 грн за місяць.

6. Для вчасного виконання замовлення необхідно придбати обладнання та устаткування з розрахунку на виготовлення максимально можливого обсягу виробів (525 тис. виробів за рік).

Необхідно визначити:

1) очікувану суму змінних витрат на одиницю продукції; загальну суму постійних витрат за місяць; суму повних витрат підприємця за рік при різних обсягах виробництва (400, 450 і 525 тис. одиниць продукції); середню собівартість одного виробу при вказаних обсягах виробництва (без амортизації обладнання);

2) ті ж показники, що і в пункті 1, але з врахуванням наступного: кількість найнятих працівників розрахована на виготовлення 450 тис. виробів за рік; при зменшенні обсягу замовлення (неповному завантаженні робітників) оплата праці не зменшується; при збільшенні замовлення понад 450 тис. виробів за рік робітників залучатимуть до понадурочної роботи з оплатою 12,15 грн за годину (з урахуванням премії); понадурочна робота не зумовить зростання суми постійних витрат;

3) ті ж показники, що і в пункті 2, але з врахуванням суми амортизації обладнання та устаткування, нормативний термін використання якого становить 6 років, амортизація нараховується прямолінійним методом, ліквідаційна вартість ігнорується;

4) чи доцільно приватному підприємцю В.С. Жарчуку організовувати виробництво вказаних комплектуючих.

Варіант 6

1. Охарактеризуйте організаційну модель стратегічної бухгалтерії підприємства.

2. Обґрунтуйте доцільність виокремлення стратегічного управлінського обліку із системи традиційного управлінського обліку.

Задача.

Підприємство «Омега» має два центри інвестицій, з яких один виготовляє деталі, що частково використовуються другим центром інвестицій, а лишки продаються на сторону. Загальний обсяг виробництва деталей 20000 од. за місяць, з яких використовують для внутрішніх потреб 6000 деталей, а 8000 продають іншим підприємствам за ціною 70 грн за одиницю.

Витрати першого підрозділу складають: змінні виробничі витрати – 35 грн на одиницю продукції, змінні витрати на збут – 14 грн на одиницю, постійні виробничі витрати – 60000 грн за місяць, постійні витрати на збут – 80000 грн за місяць.

Необхідно визначити можливу трансфертну ціну деталей на основі:

- а) ринкової ціни;
- б) змінних витрат + 20% націнки;
- в) повної виробничої собівартості + 15% націнки;
- г) змінних виробничих витрат + 30% націнки.

Вказати на позитивні сторони та вади кожного з наведених методів трансфертного ціноутворення.

Варіант 7

1. Вкажіть та охарактеризуйте передумови формування збалансованої облікової відомості.

2. Надайте характеристику особливостям отримання он-лайн інформації щодо фінансового стану споживачів, постачальників, конкурентів для стратегічного управлінського обліку.

Задача.

Підприємство «Вікторія» отримало пропозицію укласти контракт на виготовлення 10000 вішалок для одягу. Для виконання контракту необхідні металевий провід з розрахунку 1 м і тканини 0,3 м² на одиницю продукції. На підприємстві є достатній запас цих матеріалів для виконання замовлення:

Оцінка запасів	Металевий провід, грн/м	Тканина, грн/м.кв.
Фактична собівартість закупівлі	2,2	1,00
Поточна ринкова вартість	2,5	1,10
Чиста ринкова вартість (або вартість списання)	1,70	0,40

Металевий провід постійно використовується підприємством для інших замовлень, і його запас періодично поновлюється. Тканина не може бути використана для інших робіт і підлягає списанню (якщо не буде прийнято замовлення).

Прямі витрати кваліфікованої праці на виготовлення одиниці продукції становлять 12 хв. та некваліфікованої – 6 хв. У даний час підприємство не перевантажено замовленнями і має достатню кількість кваліфікованих працівників, яким зберігається оплата навіть при відсутності замовлень, і які

можуть виконати це замовлення без шкоди для інших робіт. Некваліфікованих працівників необхідно найняти спеціально для виконання замовлення. Оплата кваліфікованої праці – 7,5 грн/год., некваліфікованої – 5 грн/год.

Непрямі витрати підприємство розподіляє пропорційно прямим витратам праці. Планова сума непрямих витрат на наступний місяць, коли повинен бути виконаний контракт, становить 50000 грн., а планові прямі витрати праці – 12500 год. Сума непрямих витрат не збільшиться при прийнятті нового замовлення.

На кожне замовлення підприємство нараховує 12,5% прибутку для визначення орієнтовної вартості контракту.

Визначити:

- 1) повні витрати на замовлення і орієнтовну вартість (ціну) контракту за традиційним методом калькуляції собівартості за обсягом робіт;
- 2) мінімальну ціну, на яку можна погодитися при укладанні контракту і яка забезпечить беззбитковість виконання даного замовлення.

Варіант 8

1. Розкрийте особливості впровадження стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємств.

2. Розкрийте формування збалансованої облікової відомості, як системи стратегічного менеджменту.

Задача.

Визначити ринкову позицію та обґрунтувати оптимальну стратегію за допомогою SPACE - аналізу підприємства з виробництва меблів, результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями наведені в таблиці/

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	
Динаміка прибутку	3	0,3	
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	
Конкурентоспроможність продукції	5	0,2	
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			

Варіант 9

1. Надайте характеристику стратегічному аналізу, як основі прийняття стратегічних управлінських рішень.

2. Надайте класифікацію стратегічних позицій які обирає підприємство (лідерство по затратам; диференціація, сфокусованість) в стратегічному управлінському обліку.

Задача.

На початок звітної місяця залишки незавершеного виробництва підприємства «Терек» склали 6200 од., на які матеріали витрачені повністю, а за витратами обробки готовність становила 50%. Вартість незавершеного виробництва на початок місяця: за витратами матеріалів – 93000 грн, за витратами обробки – 62000 грн.

Протягом місяця почато виробництво 57500 виробів, з яких 5000 од. залишилися незакінченими на кінець місяця. Матеріали на всі вироби витрачено сповна, а обробку виконано на 45%. За місяць витрачено на виготовлення продукції: матеріалів – 862500 грн, витрат обробки – 1095000 грн.

Необхідно визначити:

1) кількість умовних еквівалентних одиниць готової продукції (за методом середньої собівартості):

а) за матеріальними витратами;

б) за витратами обробки;

2) собівартість умовної еталонної одиниці та всієї готової продукції;

3) собівартість незавершеного виробництва на кінець звітної місяця.

Варіант 10

1. Охарактеризуйте вибір фінансових показників ефективності діяльності підприємства в системі стратегічного управлінського обліку.

2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; SWOT-аналіз.

Задача. На початок звітної періоду у виробництві підприємства «Петак» знаходилося 1000 незавершених виробів, на які витрачено в минулому періоді матеріалів на 4200 грн та витрат обробки – на 3300 грн. Матеріали видано на всі вироби повністю, а обробку завершено на 60%.

У звітному періоді розпочато виробництво 5000 од. продукції, з яких закінчено обробкою 3000 од. Усього на склад здано 4000 готових виробів. На незавершену продукцію матеріали витрачено повністю, а витрати обробки – на 60%. Усього за звітний період витрачено матеріалів на суму 20000 грн, а витрат обробки – на 23000 грн.

Необхідно визначити:

1) кількість умовних еквівалентних одиниць готової продукції за методом ФІФО за елементами витрат;

2) собівартість одиниці готової продукції:

а) початої виробництвом у минулому періоді;

б) початої і закінченої виробництвом у звітному періоді;

3) собівартість всієї готової продукції та незавершеного виробництва на кінець періоду.

Варіант 11

1. Вкажіть зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.

2. Охарактеризуйте калькулювання на основі ланцюга затрат як прийом стратегічного управлінського обліку.

Задача. У гнучкому кошторисі виробничих накладних витрат підприємства «Аскольд» передбачено 100 тис. грн постійних накладних витрат і 26 грн змінних витрат на одиницю продукції. Стандартний обсяг виробництва – 5000 од. продукції, фактичний – 6000 од. при загальній сумі фактичних накладних витрат – 280 тис. грн.

Необхідно визначити:

1) бюджетні виробничі накладні витрати на стандартний обсяг виробництва;

2) нормативну ставку розподілу виробничих накладних витрат (ставку поглинання);

3) розподілені і списані («поглинуті») накладні витрати у звітному періоді;

4) відхилення фактичних накладних витрат від нормативних всього і за рахунок зміни окремих факторів:

а) обсягу виробництва;

б) нормативної ставки накладних витрат при фактичному обсягу виробництва;

в) дотримання норм накладних витрат.

Варіант 12

1. Коротко розкрийте основні концепції, які є базою стратегічного управлінського обліку.

2. Розробка системи заохочення та оцінки результатів в стратегічному управлінському обліку.

Задача. Підприємство «Рубін» відносить на витрати виробництва накладні витрати за ставкою 0,75 грн з розрахунку на 1 грн прямої оплати праці. Відповідно до гнучкого бюджету виробничих накладних витрат при фонді прямої заробітної плати розміром 12000 грн загальновиробничі витрати складають 8400 грн, а при фонді зарплати 15000 грн – 9750 грн. Фактична сума загальновиробничих витрат у першому випадку становила 9000 грн, а у другому – 10000 грн.

Необхідно визначити:

1) формулу для розрахунку гнучкого бюджету виробничих накладних витрат;

2) нормативний фонд оплати праці, виходячи з якого розраховано ставку списання («поглинання») накладних витрат;

3) чисте відхилення фактичних витрат від нормативних та його складові для двох обсягів виробництва (12000 і 15000 грн оплати праці).

Варіант 13

1. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку в розрізі основних стадій управління бізнесом.

2. Розкрийте сутність, особливості та аспекти застосування на підприємстві системи збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC).

Задача.

Підприємство «Заброда» застосовує нормативну систему обліку. За одним з продуктів у звітному місяці було одержано такі показники:

1. Нормативні витрати основного матеріалу – 3 кг на одиницю продукції; нормативна вартість 1 кг матеріалу – 3,2 грн.

2. Нормативні витрати прямої праці – 1 год. на одиницю продукції при нормативній оплаті 6 грн за 1 годину.

3. Фактично придбано матеріалів у звітному місяці 12000 кг на суму 37920 грн; витрачено матеріалів у виробництві – 11000 кг.

4. Фактичні витрати прямої праці – 3840 год.; сума оплати праці – 21267 грн; нормативний обсяг прямих витрат праці – 4000 люд.6год.

5. Формула гнучкого кошторису (бюджету) загальновиробничих витрат на місяць 15000 грн + 2,60 грн на 1 год. прямих витрат праці; фактична сума загальновиробничих витрат – 22810 грн.

6. Фактичний обсяг виробництва у звітному місяці – 3500 од. продукції. Необхідно визначити і проаналізувати відхилення фактичних витрат від нормативних за матеріалами, оплатою праці та загальновиробничими витратами.

Варіант 14

1. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадіях бюджетного планування, складання бюджетів, розробки та впровадження методів контролю.

2. Охарактеризуйте поняття про внутрішні бізнес-процеси в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.

Задача.

Підприємство «Бета Лтд» отримало пропозицію укласти контракт на постачання державному промисловому підприємству протягом наступних 12 місяців 500 од. комплектуючих за ціною 220 грн за одиницю.

Визначити доцільність прийняття цього замовлення (підписання контракту) і підтвердити свої пропозиції менеджеру відповідними розрахунками, виходячи з таких умов:

а) потреба в матеріалах на виконання контракту:

– матеріал К (5 кг на один виріб) постійно використовується підприємством для різних робіт, тому на складі є запас даного матеріалу 1500 кг, придбаного за ціною 5 грн/кг. За попередніми розрахунками наступні закупівлі будуть коштувати 6 грн/кг;

– матеріал Л (3 кг на виріб) є в запасі на складі в кількості 2000 кг, придбаний за ціною 4 грн/кг, і не використовується протягом останніх 20 міс. Продати його неможливо. Вартість утилізації – 1 грн/кг. Єдиною можливою

альтернативою може бути його використання замість матеріалу Н, але для цього його необхідно додатково обробляти, що коштуватиме 1,50 грн/кг, тоді як поточна вартість матеріалу Н становить 3,50 грн/кг;

– деталь М (2 шт. на виріб) може бути придбана за орієнтовною ціною 20 грн/шт.;

б) на виробництво кожної комплектуючої необхідно 8 год. роботи висококваліфікованого працівника та 7 год. роботи малокваліфікованого працівника. Оплата праці висококваліфікованого працівника, який працює на підприємстві, становить 10 грн/год.

Але йому треба буде знайти заміну для виконання інших замовлень. Оплата працівника на заміні складатиме 8 грн/год.

Оплата праці малокваліфікованого працівника може бути на рівні 5 грн/год. Такого працівника на підприємстві немає і його треба прийняти додатково;

в) загальновиробничі витрати, до яких входять витрати на утримання та експлуатацію обладнання, оренда приміщення, опалення тощо, включаються у вартість кожного контракту за нормою 25 грн з розрахунку на відпрацьовану машинобгодину.

На підприємстві є вільні виробничі потужності. На виготовлення кожної комплектуючої необхідно витратити 4 маш.бгод. Якщо буде підписано контракт, то за час його виконання очікується збільшення загальновиробничих витрат на 12000 грн.

Варіант 15

1. Вкажіть та охарактеризуйте функції та завдання стратегічного управлінського обліку.

2. Охарактеризуйте значення системи збалансованих показників в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.

Задача.

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

Таблиця 1

Обсяги накладних витрат підрозділів підприємства

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

Таблиця 2

Розподіл послуг обслуговуючих підрозділів, %

Підрозділ – споживач послуг	Обслуговуючі підрозділи, %		
	Q1	Q2	Q3
B1	30	50	45
B2	40	40	45
Q1	-	10	10
Q2	20	-	-
Q3	10	-	-
Разом	100	100	100

Необхідно розділити накладні витрати обслуговуючих підрозділів Q1, Q2, Q3 між виробничими підрозділами B1 і B2, використовуючи метод прямого розподілу, послідовного розподілу.

Варіант 16

1. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадіях розробки місії, стратегічних цілей та стратегії бізнесу.

2. Охарактеризуйте сутність концепції стратегічного позиціонування.

Задача.

Підрозділ №2 підприємства «Калібр» купує у підрозділі №1 цього ж підприємства компонент для продукції А. Поточна трансфертна ціна такого компонента, визначена на базі повних витрат плюс прибуток, становить 50грн. за одиницю (при змінних витратах 25грн. на одиницю). Змінні витрати на продукцію А у підрозділі №2 складають 150грн., враховуючи 50грн. вартості компонента поставленого підрозділу №1. Обидва підрозділи мають надлишкові виробничі потужності. У підрозділу №2 з'явилась одноразова можливість, не порушуючи ринкової рівноваги, продати 1000од. продукції А новому покупцеві за 140грн. за од.

Визначити і обґрунтувати економічну доцільність (або недоцільність) прийняття такого спеціального замовлення для підрозділу №2 та для підприємства в цілому. На якому рівні необхідно встановити трансфертну ціну компонента для даної партії товару?.

Варіант 17

1. Охарактеризуйте предмет та об'єкт стратегічного управлінського обліку.

2. Охарактеризуйте взаємозв'язок EVA з вартістю підприємства. Особливості розрахунку EVA.

Задача.

Керівництво заводу «Присамарський» вирішує питання автоматизації важливої операції складного технологічного процесу. Можливі три варіанти вирішення цієї проблеми – застосування обладнання з ручним управлінням, напівавтоматичного та автоматичного обладнання. Дослідження та розрахунки економістів показали, що при різних рівнях автоматизації виробничого процесу витрати змінюються таким чином:

Рівень автоматизації	Змінні витрати на одиницю, грн	Загальна сума постійних витрат, грн
З ручним управлінням	20	10000
Напівавтомати	10	50000
Автомати	2	100000

Необхідно визначити:

- 1) при якому обсязі виробництва доцільніше використовувати обладнання з ручним управлінням;
- 2) в яких межах обсягу виробництва доцільне застосування напівавтоматів та автоматів;
- 3) якою буде ефективність комплексної автоматизації при річному обсязі виробництва 3000 одиниць продукції.

Варіант 18

1. Охарактеризуйте сутність, мету та особливості застосування на практиці базових концепцій стратегічного управлінського обліку.

2. Надайте характеристику основних прийомів стратегічного управлінського обліку.

Задача.

Підприємство виготовляє один вид продукції. Витрати підприємства на виготовлення одиниці продукції складають: прямі матеріальні витрати -13 грн; прямі витрати на оплату праці – 15 грн.; змінні загальновиробничі витрати - 2 грн.; постійні загальновиробничі витрати – 10 грн.

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

Варіант 19

1. Розкрийте показники, які характеризують внутрішньофірмові процеси в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.

2. Охарактеризуйте стратегічне ціноутворення як прийом стратегічного управлінського обліку.

Задача.

Мале підприємство «Рубін» щоквартально розміщує замовлення на різні канцелярські товари. Щодо одного із запасів є такі відомості:

- б) мінімальний розмір замовлення – 500 од.;
- в) вартість одиниці запасів – 200 грн.

Відомо, що матеріали витрачаються рівномірно протягом року і в середньому половина закуплених матеріалів зберігається на складі. Вартість зберігання становить 25% від вартості всього запасу. Середня вартість розміщення одного замовлення 1250 грн.

Необхідно:

- 1) скласти таблицю релевантних витрат на зберігання матеріалів та виконання замовлень на цей вид матеріалів для кожного рівня замовлень (від 4 до 12 протягом року) і визначити оптимальну кількість замовлень;
- 2) визначити економічний розмір замовлення та відсоток економії витрат, якого можна досягти за рік при використанні системи оптимального розміру замовлення.

Варіант 20

1. Вкажіть та охарактеризуйте етапи виникнення та еволюційного розвитку стратегічного управлінського обліку.
2. Охарактеризуйте облік витрат по видам діяльності (Activity based costing, ABC), її сутність та значення. Особливості впровадження ABC.

Задача.

Підприємство «Забава» випускає новий вид дитячих іграшок. Свою продукцію воно продає оптовим покупцям і має річний оборот 600 тис. грн. Комплект іграшок коштує 36 грн, змінні витрати – 18 грн, постійні – 6 грн на комплект. Від реалізації кожного комплекту іграшок підприємство має 12 грн прибутку. Витрати на капітал оцінюються в 15%. Середній період погашення дебіторської заборгованості становить 30 днів.

Підприємство бажає збільшити обсяг продажів, вважаючи, що цього можна досягти, якщо запропонувати більші терміни кредитування клієнтів. Можливі три варіанти рішення:

Варіант рішення	1-й	2-й	3-й
Збільшення терміну кредитування, дн.	10	20	30
Збільшення обсягу продажів, тис. грн.	30	45	50

Необхідно визначити, який з наведених варіантів кращий для підприємства.

Варіант 21

1. Охарактеризуйте моніторинг конкурентної позиції як прийом стратегічного управлінського обліку.
2. Охарактеризуйте етапи реалізації бенчмаркінгу.

Задача.

Фірма «Довіра» надає своїм клієнтам кредит терміном 30 дн. Половина клієнтів (за вартістю) оплачують кредит вчасно. Решта клієнтів погашають кредит в середньому протягом 70 дн. Річний обсяг продаж фірми становить 3650 тис. грн і розподіляється рівномірно протягом року. Сума банківського овердрафту становить 600 тис. грн під 12% річних.

Керівництво фірми розглядає питання про шляхи зменшення дебіторської заборгованості, для чого планує запропонувати своїм клієнтам 2% знижки при

оплаті боргу протягом 30 дн. Аналіз показує, що це дасть можливість зменшити суму безнадійних боргів на 30 тис. грн за рік. При цьому половина тих клієнтів, які зараз вносять плату протягом 70 дн., будуть сплачувати її за 30 дн. Решта, тобто і загальної кількості клієнтів, будуть погашати борг протягом 70 дн.

Необхідно визначити:

- 1) суму дебіторської заборгованості за старою і новою формами розрахунків;
- 2) вартість для фірми нової схеми розрахунків (за сумою наданих знижок);
- 3) суму вигоди від надання знижок;
- 4) приблизну еквівалентну річну вартість знижок у відсотках;
- 5) доцільність введення нової форми розрахунків.

Варіант 22

1. Вкажіть основні вимоги щодо організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві.

2. Охарактеризуйте основні типи стратегічних рішень.

Задача.

Звітність підприємства «Океан» за минулий рік має такі показники:

1. Звіт про прибутки та збитки, тис. грн.

Обсяг продажів – 820

Собівартість продажів – 544

з них:

– запаси на початок року – 140

– закупівлі – 568

– запаси на кінець року – 166

Валовий прибуток – 276

2. Баланс, тис. грн.

Дебіторська заборгованість – 264

Кредиторська заборгованість – 159

Усі закупівлі та продажі підприємство здійснює в кредит.

Необхідно визначити операційний грошовий цикл підприємства та внести пропозиції про шляхи його скорочення.

Варіант 23

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок стратегічної мети з оперативними завданнями підприємства.

2. Надайте характеристику прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та визначеності.

Задача.

Виробниче підприємство «Рapid» прийняло рішення про початок виробництва нового виробу, для чого необхідні одноразові капіталовкладення на придбання обладнання 100000 грн. Продукція буде вироблятися протягом п'яти років, після чого обладнання, як очікується, буде продане за 20000 грн (за залишковою вартістю). Обсяг виробництва і продажів нового виробу за 5 років

складе: 16й рік – 5000 од., 26й – 10000 од., 36й – 15000 од., 46й – 15000 од., 56й – 5000 од. Ціна реалізації продукції очікується незмінною протягом усього періоду – 12 грн за одиницю. Виробничі витрати – 8 грн на одиницю (без суми амортизації обладнання).

Необхідно визначити:

- 1) облікову норму прибутку;
- 2) період окупності первісних інвестицій;
- 3) чисту приведену вартість грошових потоків.

Варіант 24

1. Охарактеризуйте складання кошторису на основі цінності бренда як прийом стратегічного управлінського обліку.

2. Особливості перевищуючої та відстаючої позицій в стратегічному управлінському обліку.

Задача.

Компанія «Металопрокат» розглядає питання про доцільність закриття одного із своїх заводів, попит на продукцію якого останнім часом значно знизився. Завод знаходиться у регіоні з високим рівнем безробіття.

Компанія орендує цей завод і до закінчення терміну оренди залишається ще чотири роки. Дирекція не впевнена в доцільності закриття заводу негайно. Інша компанія пропонує взяти завод у суборенду за 40 тис. грн щорічно до кінця терміну основної оренди.

Первісна вартість обладнання і механізмів заводу складає 1,5 млн грн, балансова вартість – 400 тис. грн, справедлива ринкова вартість – 220 тис. грн. Оборотний капітал заводу складає 420 тис. грн і може бути конвертований у кошти без втрати вартості в будь-який час при необхідності (зараз або при закінченні терміну оренди).

Негайне закриття заводу змусить виплатити вихідну допомогу звільненим працівникам на суму 180 тис. грн, при звільненні після закінчення терміну оренди ця сума складе 150 тис. грн.

Якщо підприємство буде працювати ще 4 роки, то щорічна амортизація обладнання складатиме 90 тис. грн, а його залишкова вартість на кінець терміну оренди – 40 тис. грн. Щорічні прибутки (збитки) від діяльності заводу очікуються в таких розмірах (тис. грн):

16й рік – 160; 26й рік – (40); 36й рік – 30; 46й рік – 20.

Середні витрати компанії на капітал складають щорічно 12%.

При розрахунках оподаткування прибутку до уваги не береться.

Необхідно визначити:

1) суми релевантних потоків грошових коштів, що виникають при рішенні про продовження роботи заводу ще на 4 роки, порівняно з його негайним закриттям;

2) чисту приведену (теперішню) вартість продовження експлуатації заводу до закінчення терміну оренди замість його негайного закриття;

3) обґрунтувати пропозицію про доцільність негайного закриття заводу або продовження його діяльності до закінчення терміну оренди, беручи до уваги інші (нефінансові) фактори.

Варіант 25

1. Розкрийте концепцію затратоформуєчих факторів в стратегічному управлінському обліку.

2. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадії організації систем заохочення та оцінки результатів діяльності бізнесу.

Задача.

Фірма «Будівельник» вивчає можливості участі в аукціоні з метою придбання аварійної будівлі для подальшої її реставрації, облаштування в ній елітних квартир та їх продажу. Очікується, що будівля може бути придбана не дорожче 450 тис. грн. На її реставрацію планується два роки, про що є домовленість з відповідними будівельними підприємствами. Вартість реставрації: 16й рік – 500 тис. грн, 26й рік – 300 тис. грн. За перший рік планується обладнати 6 елітних квартир і продати їх за 900 тис. грн, за другий рік – відповідно 3 квартири за 450 тис. грн.

Витрати на капітал для фірми «Будівельник» складають 12% річних.

Необхідно визначити:

- 1) чисту приведену (теперішню) вартість запропонованого проекту;
- 2) при якій ціні придбання аварійної будівлі ЧТВ буде дорівнювати нулю; «запас міцності» для ціни;
- 3) при якій середній вартості капіталу (дисконтній ставці) ЧТВ буде дорівнювати нулю; «запас міцності» суми первинних інвестицій;
- 4) при якій ціні продажу квартир ЧТВ буде дорівнювати нулю; «запас міцності» для ціни реалізації квартир;
- 5) дати оцінку рівня ризику даного проекту.

Варіант 26

1. Охарактеризуйте концепцію ланцюга цінностей, її сутність, значення та структуру.

2. Вкажіть прийоми стратегічного управлінського обліку.

Задача.

Компанія «Арома» витратила 160 тис. грн на розробку нового крему для догляду за шкірою та 15 тис. грн на дослідження його ринкових перспектив. Дослідження показали, що життєвий цикл нового продукту може бути 4 роки, ціна його продажу – 20 грн за туб обсягом 100 мл. Ймовірність ринкового попиту на всі чотири роки виглядає таким чином:

Обсяг продажів, од.	16000	14000	11000
Ймовірність події	0,1	0,6	0,3

Обладнання і сировину для виробництва крему підприємство має, працівників необхідно найняти додатково. Обладнання унікальне і для інших виробництв не може бути використане.

Його первісна вартість 150 тис. грн, справедлива (ринкова) вартість – 85 тис. грн, ліквідаційна вартість на час припинення виробництва, як очікується, становитиме 35 тис. грн.

Для виробництва одиниці продукції (100 мл) необхідно витратити 2 год. прямої праці з оплатою 4 грн/год. та сировини на грн. Додаткові накладні витрати, пов'язані з цим виробництвом, складуть 15 тис. грн щорічно. При звільненні працівників після припинення виробництва крему необхідно буде виплатити вихідну допомогу 10 тис. грн одноразово.

Компанія може відмовитися від виробництва такого виду продукції і продати патент на неї іншій фірмі за 125 тис. грн.

Вартість капіталу компанії складає 12% (мінімальна дисконтна ставка).

Необхідно визначити очікувану чисту приведену (теперішню) вартість виробництва нового продукту та дати рекомендації керівництву про доцільність його виробництва.

Варіант 27

1. Вкажіть та охарактеризуйте відмінності стратегічного та традиційного управлінського обліку.

2. Вкажіть особливості інтеграції BSC з обліком затрат за видами діяльності та EVA.

Задача.

Підприємство «Гігант», що випускає комплектуючі для автомобільної промисловості, розглядає можливість автоматизації однієї з поточних ліній. Устаткування для автоматизації вартістю 700 тис. грн повинно замінити діюче обладнання, балансова вартість якого 180 тис. грн, а ліквідаційна (можлива ціна реалізації) – 50 тис. грн.

Потужність діючої лінії 1,25 млн деталей за рік, але вона використовується лише на 80% через недостатній попит на продукцію. Потужність нової лінії – 1,4 млн виробів за рік, термін ефективного використання – 5 років, очікувана ліквідаційна вартість – 100 тис. грн.

Бухгалтером визначено попередні оцінки витрат для нової лінії порівняно з показниками діючої (з розрахунку на 1 млн виробів):

Показник	Діюча лінія	Нова лінія
Витрати на одну деталь, грн:		
– прямі матеріальні	0,40	0,36
– прямі на оплату праці	0,22	0,10
– змінні накладні витрати	0,14	0,14
– постійні накладні витрати	0,44	0,20
Разом витрат	1,2	0,80
Ціна реалізації деталі, грн/од.	1,50	1,50
Прибуток, грн/од.	0,30	0,70

До суми постійних накладних витрат включено амортизаційні відрахування на обладнання діючої лінії – 40 тис. грн, нової – 120 тис. грн за рік. Вважають, що в цілому для підприємства сума постійних витрат не зміниться.

Впровадження нового обладнання дасть можливість одноразово знизити товарні запаси на 160 тис. грн.

Витрати на капітал підприємство оцінює в середньому на рівні 10%.

Необхідно визначити:

- 1) додаткові потоки коштів, зумовлені даним проектом;
- 2) чисту приведену вартість проекту;
- 3) наближену внутрішню норму рентабельності проекту;
- 4) період окупності інвестицій;
- 5) фінансову доцільність автоматизації виробничої лінії.

Варіант 28

1. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадіях визначення цільових нормативів, розробки та здійснення тактичних кроків з метою втілення в життя стратегічної лінії.

2. Розкрийте етапи впровадження BSC на підприємстві.

Задача.

Визначити причини відхилення суми прибутку на підставі порівняння фактичного та бюджетного звіту про прибутки і збитки, для чого скласти і проаналізувати гнучкий бюджет.

У звітності підприємства «Озон» є такі показники за минулий рік:

Показник	Бюджетний звіт	Фактичний звіт
Обсяг виробництва і реалізації продукції, од.	1000	900
Обсяг реалізації (дохід від реалізації), грн	100000	92000
Витрати сировини, м/грн	40000/40000	37000/36900
Оплата праці, люд.-год./грн	5000/20000	4375/17500
Постійні накладні витрати, грн	20000	20700
Прибуток від основної діяльності	20000	16900

Підготувати висновки за результатами аналізу, згрупувавши окремо сприятливі та несприятливі відхилення.

Варіант 29

1. Розкрийте особливості формування ланцюга цінностей для промислових підприємств в контексті застосування стратегічного управлінського обліку.

2. Виявлення факторів вартості. Визначення цільових нормативів. Планування та складання бюджетів в стратегічному управлінському обліку.

Задача.

Фірма «Наталка» планує на найближчий час такі показники діяльності:

Обсяг реалізації товарів: у вересні – 400 шт., жовтні – 600 шт., листопаді – 800 шт., грудні – 500 шт. Середня ціна реалізації товару – 16 грн за одиницю. З досвіду відомо, що 60% вартості реалізованого товару оплачується покупцем у місяці реалізації, 30% – у наступному місяці, 8 – через два місяці, а 2% – не будуть оплачені взагалі (сумнівні борги).

Фірма купує товари по 10 грн за одиницю. Половину їх оплачує в поточному місяці, а решту – в наступному. Залишки товарів наприкінці місяця плануються на рівні 20 шт. плюс 10% від обсягу реалізації у наступному місяці. Планові витрати обігу щомісячно: змінні – 1 грн на одиницю товару; постійні – 500 грн за місяць, з них амортизація необоротних активів – 240 грн. У листопаді фірма планує продати повністю зношене обладнання за 200 грн, погасити вексель на суму 800 грн, податок на прибуток за жовтень та кредиторську заборгованість постачальникам за минулі періоди – 1550 грн.

Залишок коштів на 1 листопада планується у розмірі 400 грн. Необхідно виконати попередні розрахунки та скласти бюджет коштів на листопад.

Варіант 30

1. Охарактеризуйте стратегічний управлінський облік як джерело суттєвої інформації.

2. Надайте характеристику використання аналізу ланцюга затрат, його мету та вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень.

Задача.

Підприємство «Атлант» готується до складання основного (зведеного) бюджету на наступний рік, виходячи з таких нормативних даних:

	Вид продукції	
	А	Б
Розрахунковий обсяг продажів, од.	5000	1000
Ціна за одиницю продукції, грн	105,40	164,00
Запаси готової продукції:		
– на початок року, од.	100	50
грн	8670	5810
– на кінець року, од.	1100	50
Норми витрат матеріалів на одиницю продукції, кг		
– матеріал 201110	12	12
– матеріал 201120	6	8
Норми витрат праці на одиницю продукції, люд.-год	14	20

Незавершеного виробництва немає.

Залишки матеріалів:

	Матеріал	
	201110	201120
На початок періоду, кг	5000	5000
На кінець періоду, кг	6000	1000
Нормативна вартість, грн/кг	1,20	2,60

Основна заробітна плата – 2,05 грн за годину.

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно відпрацьованому часу. Для досягнення очікуваного обсягу виробництва необхідні такі витрати загального характеру:

- змінні загальновиробничі 153000;
- постійні загальновиробничі 55000;
- адміністративні 37000;
- комерційні 38000.

На підставі наведених даних необхідно скласти:

- 1) бюджет продажів;
- 2) бюджет виробництва;
- 3) бюджет витрачання основних матеріалів;
- 4) бюджет придбання основних матеріалів;
- 5) бюджет прямих витрат праці;
- 6) бюджет собівартості виготовленої продукції;
- 7) бюджет собівартості реалізованої продукції;
- 8) бюджетний звіт про прибутки і збитки.

5.3. Приклади рішення задач.

Задача 1.

Фірма «Довіра» надає своїм клієнтам кредит терміном 30 дн. Половина клієнтів (за вартістю) оплачують кредит вчасно. Решта клієнтів погашають кредит в середньому протягом 70 дн. Річний обсяг продаж фірми становить 3650 тис. грн і розподіляється рівномірно протягом року. Сума банківського овердрафту становить 600 тис. грн під 12% річних.

Керівництво фірми розглядає питання про шляхи зменшення дебіторської заборгованості, для чого планує запропонувати своїм клієнтам 2% знижки при оплаті боргу протягом 30 дн. Аналіз показує, що це дасть можливість зменшити суму безнадійних боргів на 30 тис. грн за рік. При цьому половина тих клієнтів, які зараз вносять плату протягом 70 дн., будуть сплачувати її за 30 дн. Решта, тобто $\frac{1}{2}$ загальної кількості клієнтів, будуть погашати борг протягом 70 дн.

Необхідно визначити:

- 1) суму дебіторської заборгованості за старою і новою формами розрахунків;
- 2) вартість для фірми нової схеми розрахунків (за сумою наданих знижок);
- 3) суму вигоди від надання знижок;
- 4) приблизну еквівалентну річну вартість знижок у відсотках;
- 5) доцільність введення нової форми розрахунків.

Рішення:

1. Визначимо суму дебіторської заборгованості:

– за старою схемою розрахунків:

$$a) \left(\frac{3650}{2} : 365 \right) \times 30 \text{ дн.} = 150 \text{ тис. грн.}$$

$$б) \left(\frac{3650}{2} : 365 \right) \times 70 \text{ дн.} = 350 \text{ тис. грн.}$$

Разом 500 тис. грн.

– за новою схемою розрахунків:

$$a) \left(\frac{3650}{4} : 365 \right) \times 70 \text{ дн.} = 175 \text{ тис. грн.}$$

$$б) \left(\frac{3650}{4} : 365 \right) \times 30 \text{ дн.} = 225 \text{ тис. грн.}$$

Разом 400 тис. грн.

Зменшення суми дебіторської заборгованості:

$$500 - 400 = 100 \text{ тис. грн.}$$

2. Сума наданих знижок:

$$3650 \times s \times 2\% = 54,75 \text{ тис. грн.}$$

3. Сума економічних вигод від надання знижок:

– зменшення суми безнадійних боргів 30 тис. грн;

– економія на відсотках за банківський овердрафт:

$$100 \text{ тис. грн} \times 12\% = 12 \text{ тис. грн.}$$

Разом 42 тис. грн.

4. Еквівалент річної вартості знижок у відсотках

$$\frac{2}{40} \times 365 = 18,25\%$$

5. Введення нової форми розрахунків для фірми недоцільно: витрати на знижки перевищать вигоди від їх застосування на 12,75 тис. грн. (Річний рівень знижок на 6,25% більше ставки банківського овердрафту. Тому краще використовувати овердрафт, ніж надавати знижки.)

Задача 2.

Звітність підприємства «Океан» за минулий рік має такі показники:

1. Звіт про прибутки та збитки, тис. грн.

Обсяг продажів – 820

Собівартість продажів – 544

з них:

– запаси на початок року – 140

– закупівлі – 568

– запаси на кінець року – 166

Валовий прибуток – 276

2. Баланс, тис. грн.

Дебіторська заборгованість – 264

Кредиторська заборгованість – 159

Усі закупівлі та продажі підприємство здійснює в кредит.

Необхідно визначити операційний грошовий цикл підприємства та внести пропозиції про шляхи його скорочення.

Рішення:

Завдання 5.62* («Океан»)

Визначимо окремі складові операційного циклу:

– середній період зберігання запасів:

$$O_{\text{д}} = \frac{(142+166)/2}{544} \times 365 = 103 \text{ дн.};$$

– середній період погашення дебіторської заборгованості:

$$O_{\text{дз}} = \frac{264}{820} \times 365 = 118 \text{ дн.};$$

– середній період погашення кредиторської заборгованості:

$$O_{\text{дз}} = \frac{159}{568} \times 365 = 102 \text{ дн.};$$

Отже, операційний грошовий цикл становив:

$$ОГЦ = 103 + 118 - 102 = 119 \text{ дн.}$$

Підприємство може скоротити *ОГЦ* за рахунок:

- 1) зменшення середнього залишку запасів (зараз він перевищує тримісячну потребу в них);
- 2) зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості, який зараз майже дорівнює 4 міс. (118 дн.).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основні законодавчі та нормативно-правові акти

1. Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні" від 16.07.99 р. №996-XIV, зі змінами та доповненнями. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Мінфіну України від 30.11.2010 р. № 291. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99>
3. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року №2755VI <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. П(С)БО 16 «Витрати»: затв. наказом Мінфіну України від 31.12.1999. № 318 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 19.01.2000 р. за N 27/4248 (зі змінами та доповненнями). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>
5. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений наказом Мінфіну України від 30.11.2010 р. № 291. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99>
6. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/onemanuals/35131>.
7. Міжнародні стандарти фінансової звітності. http://minfin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=92410&cat_id=92408

Базова

8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ./ Под.ред Ю.И.Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
9. Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан Роберт С., Янг, Марк С. Управленческий учет: - 3-е издание: Пер. с англ. – М.: Изд.дом «Вильямс», 2005.
10. Атамас П.Й. Управлінський облік. 2-ге видання. Навчальний посібник рекомендовано МОН України К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с.
11. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. / М.Д. Білик; Держ. Вищ. навч. закл. «Київ нац. Екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с.

12. Болдуєв М.В. та ін. Організація стратегічного обліку витрат діяльності промислового підприємства: монографія / М.В. Болдуєв та ін. – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2010. – 162 с.
13. Бруханський Р. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту в сільському господарстві: Теоретико-методологічні основи [Текст]: дис. докт.екон.наук.: Бруханський Руслан Феоктистович. К., 2015.- 492с.
14. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учёт. 12-е изд. / Пер.с англ. под ред. М.А. Карлика; Учебник. – СПб: Питер, 2010. – 592с.
15. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704с.
16. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 320 с.
17. Кім Л.І. Стратегічний управлінський облік: [монографія] / Л.І. Кім. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 202 с.
18. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: Учебник / В. Э. Керимов. - 8-е изд., изм. и доп. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. - 484 с./ <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=430347/>
19. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко.– Харків: ВД "Інжек", 2007. – 192 с.
20. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Р.Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320с.
21. Корецький М. Х. Управлінський облік: Навч. посібник./ Корецький М. Х., Даций Н. В., Пельтек Л. В. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 296с.
22. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, У.І.Когут – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. – 244 с.
23. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підруч. для вузів / Л.В. Нападовська.- 2-ге вид., доопрац. та допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010.- 648 с.
24. Оксанич О. Е. Калькуляція собівартості продукції , робіт та послуг. [текст] навчальний посібник / О. Е. Оксанич, І. А. Волкова, О. О. Миронова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 326 с.
25. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства:Наукове видання / А.А. Пилипенко. – Х.: ВИД. ХНЕУ, 2007. – 276 с.
26. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Б.Райан [Пер. с англ.] – М.: Аудит -Юнити, 1998. – 615 с.
27. Фаріон І. Д. Управлінський облік : Підручник. Затв. МОНУ для студ. ВНЗ / І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 792 с.
28. Шевчук В.Р. Стратегічний управлінський облік: Навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] /В.Шевчук; за ред. О.М.Ковалюка. – К.:Алерта, 2009. -176.

29. Чернелевський Л.М. Управлінський облік на підприємствах харчової промисловості: навч. посіб. /Л.М. Чернелевський, Г.Г. Осадча. – К.: Пектораль, 2005 – 364 с.

30. Чернелевський Л.М. Організація обліку: управлінський аспект (Харчова промисловість): навч. посіб. /Л.М. Чернелевський, Г.Г. Осадча. – К.: НУХТ, 2011 – 463с

Допоміжна

31. Добровський В.М., Гнилицька Л.В., Коршикова Р.С. Управлінський облік: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В.М. Добровський, Л.В. Гнилицька, Р.С. Коршикова; за ред. В.М. Добровського. – К.: КНЕУ, 2003. – 235с.

32. Друри К. Управленческий и производственный учет: підручн. /К. Друри; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.– 1071 с.

33. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. пер. с англ. О.Л. Кавериной, И.В. Романовского — М.: Финансы и статистика, 2003. - 416 с.

34. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие / А.Д. Шеремет. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. - 512 с.

35. Уорд К. Стратегический управленческий учет: Пер. с англ. – М.:ЗАО «Олимп – Бизнес», 2002. – 448 с.

36. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — М. : КноРус, 2015. — 269 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com>.

37. Юрьева Л.В. Стратегический управленческий учт : Учебник. – М.: Инфра - М, 2013. – 336 с.

38. Юрьева Л.В.Стратегический управленческий учет для бизнеса [Электронный ресурс]: учебник / Л.В. Юрьева, Н.Н.Илышева, А.В.Караваева, Быстрова А.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=342102/>