

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Навчально-науковий інститут економіки
Кафедра бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти
спеціальності 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання

Затверджено на засіданні кафедри
бухгалтерського обліку,
оподаткування та аудиту
Протокол № 14
від 15 червня 2022 р.

ЧЕРНІГІВ 2022

Управлінський облік. Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання/Укл. Гнедіна К.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка». 2022. 30 с.

Укладач: ГНЕДІНА КАТЕРИНА ВОЛОДИМИРІВНА, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

Відповідальна за випуск: ЮРЧЕНКО МАРИНА ЄВГЕНІВНА, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, кандидат фізико-математичних наук, доцент

Рецензент: ГОГОЛЬ ТЕТЯНА АНАТОЛІВНА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Навчально-наукового інституту економіки Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ З КУРСУ «УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК».....	5
2. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ.....	7
3. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. ВИРОБНИЧИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК.....	8
4. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
5. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ.....	13
6. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
7. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
8. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ.....	18
9. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ, ФУНКЦІЇ.....	19
10. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	24
11. ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ.....	26
12. ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ З КУРСУ «УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК».....	26
13. ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	28
14. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	28

ВСТУП

Курс «Управлінський облік» спрямований на надання здобувачам вищої освіти знань і навичок з організації системи управлінського обліку на підприємстві, ведення управлінського обліку та складання управлінської звітності, прийняття управлінських рішень та їх оцінювання. Предметом є теоретико-методичні основи організації системи управлінського обліку на підприємстві. Основними завданнями вивчення дисципліни є: ознайомлення з принципами та методами управлінського обліку, його місцем та роллю в управлінні підприємством, набуття вмінь застосовувати відповідні методи і прийоми в процесі обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, розробки форм внутрішньої звітності, формування бюджетів доходів та витрат, аналізу відхилень, прийняття управлінських рішень, управління результатами діяльності підприємства, складання управлінської звітності, а також розвиток гнучких навичок (soft skills), які є необхідними для фахівців у сфері управлінського обліку. У підсумку здобувач повинен *знати*: сутність, ключові завдання та функції управлінського обліку, його роль в управлінні підприємством; концепцію обліку за центрами відповідальності; підходи до класифікації витрат та їх види; особливості управлінського обліку витрат та методи калькулювання собівартості продукції; основні етапи та підходи до процесу прийняття управлінських рішень, у тому числі стратегічних; основи управління прибутком підприємства та напрями забезпечення його беззбиткового функціонування; підходи до управління запасами на підприємстві; методику складання бюджетів доходів і витрат, складання внутрішньої управлінської звітності; сутність стратегічного управлінського обліку. Крім того, здобувач буде *вміти*: застосовувати відповідні методи і прийоми обробки фінансової та нефінансової інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень, контролю за роботою окремих підрозділів та підприємства в цілому, аналізу його господарської діяльності та виявлення резервів підвищення ефективності функціонування; визначати критичний обсяг виробництва та запас фінансової міцності; формувати кошториси (бюджети) доходів і витрат, проводити аналіз відхилень за ними; складати внутрішню управлінську звітність, розробляти пропозиції щодо її формування та вдосконалення; застосувати сучасні методи та прийоми для прийняття стратегічних управлінських рішень; розробляти стратегію розвитку підприємства, складати Звіт про управління.

Методичні рекомендації з курсу «Управлінський облік» розроблені для проведення практичних занять та самостійної роботи здобувачів вищої освіти спеціальності 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання. Дані методичні вказівки містять глосарій ключових термінів з курсу, завдання до практичних занять, практичні кейси для командної роботи, перелік тем для індивідуальної науково-дослідної роботи здобувачів вищої освіти, питання до екзамену, перелік рекомендованої літератури та інформаційних ресурсів.

**1. ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ ТЕРМІНІВ З КУРСУ
«УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК»**

Українська мова	Англійська мова
Управлінський облік	Management accounting/ Managerial accounting
Управління	Management
Управлінське рішення	Management decision
Система управлінського обліку	Management accounting system
Фінансовий облік	Financial accounting
Виробничий облік	Production accounting
Облік витрат	Cost accounting
Аналіз беззбитковості	Break-even analysis
Аналіз відхилень	Variance analysis
Стратегічний управлінський облік	Strategic management accounting
Стратегічний облік	Strategic accounting
Стратегічне планування	Strategic planning
Облік за центрами відповідальності	Responsibility accounting
Прийняття рішень	Decision making
Управління витратами	Cost management
Управління доходами	Revenue management
Управління прибутком	Profit management
Управління запасами	Stock management
Інструменти управління	Management tools
Стратегія	Strategy
Бюджети	Budgets
Бюджетування	Budgeting
Планування	Planning
Управлінська звітність	Management reporting
Внутрішня звітність	Internal reporting
Виробництво	Production
Етичні принципи	Ethical principles
Вимірювання	Measurement/measuring
Стратегічні цілі	Strategic goals
Ключові показники ефективності	Key performance indicators
Сталий розвиток	Sustainable development
Бізнес-модель	Business-model
Контроль	Control
Основні задачі (завдання)	The main (core) tasks
Грошова оцінка	Monetary value
Прогноз	Forecast

Прогнозування	Forecasting
Частота звітності	Reporting frequency
Кількісний та якісний	Quantitative and qualitative
Можливі відхилення	Possible deviations
Аналіз та оцінка	Analysis and evaluation
Збільшення або зменшення	Increase or decrease (reduction)
Зона відповідальності	Area of responsibility
Змінні та фіксовані витрати	Variables and fixed costs
Витрати на одиницю продукції, на одного робітника, на годину	Costs per unit of output, per worker, per hour
Витрати на продукцію та витрати періоду	Product costs and period costs
Фактичні і прогнозовані (заплановані) витрати	Actual and predicted (planned) costs
Прямі та непрямі витрати	Direct and indirect costs
Витрати, що не простежуються	Non-traceable costs
Обсяг виробництва	Production volume
Центр відповідальності	Responsibility center
Центр витрат	Cost center
Безвідповідальність	Irresponsibility
Ефективно	Efficiently
Вимірювання вхідних даних у грошовому виразі	Input measuring in monetary terms
Фактичні результати	Actual results
Проінформувати керівництво про відхилення	To inform the management about the deviations
Вжити коригувальні заходи	Take corrective measures
Вдосконалення	Improvement
Витрати на виробництво	Manufacturing costs
Кількість вироблених одиниць	Number of units produced
Пряма (безпосередня) праця	Direct labour
Змінні та фіксовані (постійні) виробничі витрати	Variable and manufacturing overhead
Система калькуляції собівартості за нормативними витратами	Standard costing
Система калькуляції собівартості за прямими витратами	Direct costing
Система калькуляції собівартості з повним розподілом витрат	Absorption costing
Звіт про управління	Management commentary

2. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ КАТЕГОРІЇ.

Завдання 1.1 Надайте визначення терміну «управлінський облік». Здійсніть огляд визначень вітчизняних науковців. Сформууйте власне визначення даної категорії. Завдання виконується командою здобувачів вищої освіти або індивідуально (*за вибором здобувачів вищої освіти*).

Таблиця 1.1

Визначення терміну «Управлінський облік»

№	Визначення терміну «Управлінський облік»	Автори, джерело	Ключові слова
1.			
2.			
3.			
...			
...			

Авторське визначення терміну:

Управлінський облік -

Завдання 1.2. Визначте ключові характеристики управлінського обліку з урахуванням його задач, функцій, специфіки.

Завдання 1.3. Визначте переваги та проблеми (обмеження) формування і функціонування системи управлінського обліку підприємства. Складіть таблицю.

Таблиця 1.2

Переваги та проблеми (обмеження) формування та функціонування системи управлінського облік на підприємстві

<i>Система управлінського обліку</i>	
Переваги	Проблеми формування та функціонування

3. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2. ВИРОБНИЧИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК

Завдання 2.1. Визначте тип центрів відповідальності на основі організаційної структури підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Типи центрів відповідальності

Структурний елемент організації	Тип центру відповідальності
Генеральний директор	
Директор відділу реклами	
Менеджер у сфері закупівель матеріалів	
Менеджер з виробництва	
Менеджер з продажу	
Завідувач відділу маркетингу	
Директор відділу логістики	
Менеджер з технічного обслуговування	

Завдання 2.2. Проаналізуйте дані Звіту центру доходів, сформований за результатами 2019 року (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

Звіт центру відповідальності доходів компанії «Захід»

Товарні позиції	Бюджет (тис.грн.)	Фактичні (тис.грн.)	Абсолютне відхилення (тис.грн.)
Смартфони	25000	27000	
Мікрохвильові піч	10000	9000	
Фен для сушіння волосся	1000	1100	
Телевізор	22000	20000	
Праска	8000	7900	
Ноутбук	25000	30000	
Годинники	18000	18000	
Електронні ваги	2000	0	
<i>Загальна сума доходів:</i>			

Сформуйте висновки про діяльність центру та визначте напрямки підвищення ефективності його функціонування.

Завдання 2.3. Підприємство реалізувало 1300 товарів за ціною 2500 грн. за 1 од. Змінні витрати на 1 од. становили 2000 грн, постійні витрати - 300 тис. грн. Визначте обсяг виробництва, коли підприємство не матиме ні прибутку, ні збитку.

Завдання 2.4*. Компанія виробляє іграшки для дітей. На основі історичних даних та аналізу витрат аналітик визначає, що для виготовлення однієї іграшки зазвичай потрібно: 2 кг (1 кг коштує 80 гривень) та 8 годин праці (1 година трудових витрат - 100 гривень). Це нормативні суми та витрати на матеріал та працю. У найближчому місяці компанія планує виготовити 300 іграшок.

а) Виходячи з цього прогнозу та використовуючи стандарти, визначені аналітиком витрат, сплануйте бюджет виробничих витрат, необхідних на наступний місяць.

б) Наприкінці місяця компанія аналізує виробничий процес, щоб побачити, наскільки добре вони дотримуються бюджету. Як виявляється, компанія випустила 300 іграшок загальною вартістю 300000 грн. Порівняйте нормативні (стандартні) бюджетні витрати з фактичними витратами та визначте причини відмінностей, які виникли.

**Примітка: завдання 2.4 сформоване на основі Standard Costing Example by James Wilkinson [1]*

4. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Завдання 3.1. Компанія “Синергія” виробляє та продає гаджети. Відома наступна інформація про цей продукт:

- Ціна продажу за од.: 5000 грн
- Прямі матеріальні витрати на продукт: 800 грн
- Прямі витрати праці на продукт: 1000 грн
- Змінні виробничі накладні витрати на продукт: 300 грн

Таблиця 3.1

Інформація про виробництво та продаж

Показник	Вересень	Жовтень
Виробництво продукту	200	100
Продаж продукту	180	110

У вересні первинних запасів не було. Фіксовані загальновиробничі витрати зараз передбачені у бюджеті - 3000 грн. на місяць та були включені до витрат виробництва. Регулярне виробництво - 150 штук на місяць.

Додаткові витрати:

- Постійні витрати на збут: 3000 грн на місяць
- Постійні витрати на адміністрацію: 2000 грн на місяць
- Змінні витрати на продаж (комісія): 5% від виручки від продажу

Необхідно визначити:

- 1) Повні витрати на виробництво продукту, використовуючи метод Direct costing;

Таблиця 3.2

Визначення повних витрат на виробництво продукту на основі методу Direct Costing

Показники	Витрати
...	
...	
...	
Повні витрати на виробництво продукту	

- 2) Визначте вартість запасів та виробленої продукції;

Таблиця 3.3

Визначення вартості запасів та виробництва

Місяць	Запаси на початок	Вироблено	Продано	Запаси на кінець	Вартість (оцінка)
Вересень
Жовтень

- 2) Визначте валовий прибуток та чистий прибуток компанії у вересні та жовтні на основі методу Direct costing;

Таблиця 3.4

Визначення прибутку (валового та чистого) на основі методу Direct costing

Показник	Вересень	Жовтень
Продажі (доходи)
За вирахуванням витрат:		
– Запаси на початок
– Виробництво		
– Запаси на кінець		
<i>Валовий прибуток</i>
За вирахуванням		

додаткових витрат: – Змінні витрати на збут (комісія) – Фіксовані адміністративні витрати – Фіксовані витрати на збут
<i>Чистий прибуток</i>

**Примітка: завдання 3.1 сформоване на основі [2]*

Завдання 3.2. Розрахуйте повні виробничі витрати на товар на основі методу Absorption costing.

1) Визначте повні витрати на виробництво продукту (на основі методу Absorption costing);

Таблиця 3.5

Визначення повних витрат на продукт на основі методу Absorption costing

Показник	Витрати
...	
...	
...	
...	
Повні витрати на виробництво продукту	

2) Визначте вартість запасів та виробництва;

Таблиця 3.6

Визначення вартості запасів та виробництва

Місяць	Запаси на початок	Вироблено	Продано	Запаси на кінець	Вартість (оцінка)
Вересень
Жовтень

3) Визначте розмір перевищення чи економії витрат ресурсів;

Таблиця 3.7

Перевищення / скорочення накладних витрат

<i>Показник</i>	<i>Вересень</i>	<i>Жовтень</i>
Фактичні постійні загальновиробничі витрати на виробництво		
Фіксовані загальновиробничі витрати на виробництво на основі (виходячи з фактичного виробництва)		
Перевитрати/економія витрат		

4) Визначте валовий прибуток та чистий прибуток.

Таблиця 3.8

Визначення прибутку (валового та чистого) на основі методу
Absorption costing

<i>Показник</i>	<i>Вересень</i>	<i>Жовтень</i>
<i>Продажі</i>
За вирахуванням витрат – Запаси на початок – Виробництво – Запаси на кінець -Перевитрати/економія витрат
<i>Валовий прибуток</i>
За вирахуванням додаткових витрат: – Змінні витрати на збут (комісія) – Фіксовані адміністративні витрати – Фіксовані витрати на збут
<i>Чистий прибуток</i>

*Примітка: завдання 3.2 сформоване на основі [3]

Порівняйте значення чистого прибутку, розрахованого за методами Direct costing та Absorption costing та визначте причини відхилень.

5. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Завдання 4.1. Підприємство «Future» належить до галузі чорної металургії. Діяльність ПАТ «Future» є рентабельною, чистий прибуток за останній звітний рік склав 5 000 000 грн. Під час технологічного процесу (зокрема, при переробці матеріалів) здійснюються викиди забруднюючих речовин у атмосферу, які зростали протягом останніх 3-х років. У зв'язку з цим за останній звітний рік підприємство сплатило екологічний податок за викиди у атмосферне повітря забруднюючих речовин у розмірі 2 102 455 грн. Заходи з підвищення екологічної ефективності підприємства, планові витрати на реалізація яких складають 10 000 000 грн.) дозволять скоротити викиди у повітря та знизити розмір екологічного податку до 1 000 000 грн. Крім того, підприємство має недостатню кількість власних складів та орендує приміщення для зберігання продукції, що розташовані на відстані 80 км від виробничих приміщень (орендна плата за контрактом з орендодавцем не змінюватиметься протягом наступних 5-ти років). Надайте поради керівництву для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень щодо майбутньої діяльності підприємства: 1) чи варто впроваджувати заходи з підвищення екологічної ефективності? 2) яким чином прийняте рішення вплине на рентабельність даного підприємства? 3) чи доцільно вносити зміни у організацію складської логістики? 4) які стратегічні управлінські рішення можна запропонувати управлінському персоналу даного підприємства щодо його роботи на майбутнє?

Завдання 4.2. Для впровадження на підприємстві пропонуються два варіанти системи розподілу (таблиця 4.1). Обґрунтуйте вибір одного з них, зробіть висновки.

Таблиця 4.1

Варіанти побудови системи розподілу

Показник	Система розподілу	
	№ 1	№ 2
Річні експлуатаційні витрати, грн.	6000	4000
Річні транспортні витрати, грн.	4000	5000
Капітальні вкладення у будівництво розподільчого центру (приведені за фактором часу), грн.	36778	43356
Строк окупності системи розподілу, років	5	6

Завдання 4.3. На основі експертних оцінок роботи посередників (таблиця 4.2) визначте з яким з посередників підприємству доцільно укласти угоду про постачання товарів. Зробіть висновок.

Таблиця 4.2

Результати експертних оцінок діяльності посередників

Критерій	Посередник	Посередник	Посередник
	А	Б	В
1. Тарифи	5	4	2
2. Загальний час постачання	2	3	5
3. Система знижок	4	5	3
4. Процедура подачі замовлення	4	5	5
5. Гарантія збереження вантажу	5	5	3
6. Моніторинг руху вантажу	5	3	3
7. Географічне розташування	3	3	5
8. Додаткові послуги	4	5	4

Завдання 4.4. Підприємство «Сяйво» виробляє та реалізує три запасні частини (таблиця 4.3). Визначте розмір прибутку у випадку власного виробництва запасних частин. Надайте рекомендації керівництву підприємства щодо можливості закупівлі запасних частин (виходячи тільки з витрат).

Таблиця 4.3

Вихідна інформація для прийняття управлінського рішення «зробити» або «купити»

Показники	Запасні частини		
	А	Б	В
Обсяг виробництва, од.	10000	20000	40000
Витрати основних матеріалів на одиницю продукції, грн.	60	80	70
Витрати на оплату праці основних виробничих робітників (на одиницю продукції), грн./од.	160	180	80
Прямі витрати на одиницю продукції, грн.	40	60	20
Постійні витрати на одиницю продукції, грн.	80	100	40
Ціна реалізації одиниці продукції, грн.	400	500	300
Імпортна закупівельна ціна, грн.	300	600	280

Завдання 4.5. ТОВ «Смаколик» спеціалізується на випуску ковбасних виробів, маючи власні торгівельні площі для реалізації продукції. Виробниче обладнання придбане у 2012 році, працює на 80% потужності, зношене на 70%. Підприємство реалізує продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ціна продукції на 30% перевищує ціну на аналогічну продукцію на вітчизняному ринку та на 5% нижче за ціну на зарубіжний аналог. На підприємстві працює 58 осіб, з них 46 осіб - у виробничих цехах. Протягом останніх років плинність кадрів зросла до 20 % та перевищила середньогалузеві показники. На підприємстві планується впровадження інновацій. Зокрема за рахунок придбання нової технологічної лінії, для чого будуть виділені власні кошти, а також залучені кредитні. Щорічно ТОВ «Смаколик» фінансово підтримує міські екологічні заходи та благодійні фонди.

На основі інформації щодо діяльності підприємства, запропонуйте управлінські рішення, спрямовані на подолання наявних проблем, використання резервів та потенціалу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

6. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Завдання 5.1. Підприємство реалізувало продукції в обсязі 4 000 од. за ціною 350 грн. за од. Змінні витрати на одиницю продукції склали 195 грн., постійні – 200 тис. грн. на весь випуск.

Визначте обсяг реалізації продукції, прибуток, поріг рентабельності та запас фінансової міцності. Зробіть висновки.

Завдання 5.2. Підприємство реалізувало 1 600 приладів за ціною 1 800 грн. за од. Постійні витрати на весь обсяг виробництва склали 500 000 грн., змінні витрати на один прилад – 1 040 грн.

Визначте обсяг продаж, необхідний для отримання прибутку на рівні базового року за умови, що постійні витрати зростуть у плановому році на 15%.

Завдання 5.3. Підприємство реалізувало 1 500 приладів за ціною 1 700 грн. за од. Постійні витрати на весь обсяг виробництва склали 600 000 грн., змінні витрати на один прилад – 1 050 грн.

Визначте обсяг продаж, який забезпечує прибуток на рівні базового року, при підвищенні ціни у плановому році на 15%.

Завдання 5.4. Підприємство реалізувало 1 600 приладів за ціною 1 900 грн. за од. Постійні витрати на весь обсяг виробництва склали 600 000 грн., змінні витрати на один прилад – 1 040 грн.

Визначте обсяг продаж, необхідний для отримання прибутку на рівні базового року за умови, що змінні витрати зростуть у плановому році на 15%.

7. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6. УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Завдання 6.1. Відповідно до виробничого плану підприємства виробничим відділом планується використати 10 000 одиниць запасів протягом року. Вартість одиниці запасів становить – 890 грн. Річні витрати на збереження одиниці запасів складають 80 грн/од., витрати на одне замовлення – 3000 грн. Визначте оптимальну партію поставки, кількість поставок та період поставок у робочих днях (таблиця 6.1). Зробіть перевірку розрахунків (таблиця 6.2).

Таблиця 6.1

Альтернативні варіанти поставок та витрат

Замовлень протягом року	Обсяг замовлення, од.	Середньо-річний запас, од.	Витрати на замовлення, грн.	Витрати на збереження, грн.	Загальна сума витрат, грн

Таблиця 6.2

Перевірка розрахунку оптимальної партії поставки

Замовлень протягом року	Обсяг замовлення, од.	Середньо-річний запас, од.	Витрати на замовлення, грн.	Витрати на збереження, грн.	Загальна сума витрат, грн
	<i>ОПТ</i>				

Завдання 6.2. Вартість подання одного замовлення становить 1000 грн., вартість зберігання комплектуючого виробу на складі - 80 грн, річна потреба у виробі – 30 од. Визначте оптимальний розмір замовлення на комплектуючий виріб та кількість поставок.

Завдання 6.3. Визначте параметри системи управління запасами із фіксованим інтервалом часу між замовленнями, якщо: річна потреба у матеріалах становить 3600 од., число робочих днів у році – 240, оптимальний розмір замовлення – 62 од., час постачання – 18 днів, можлива затримка у поставках – 2 дні.

Задача 6.4. Визначте параметри системи управління запасами із встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня, якщо:

річна потреба у матеріалах становить 1700 од., число робочих днів у році – 240, оптимальний розмір замовлення – 70 од., час постачання – 10 днів, можлива затримка у поставках – 2 дні.

Завдання 6.5. Підприємство закуповує 7 основних видів сировини (таблиця 6.3). Проведіть ABC-аналіз запасів. За результатами аналізу побудуйте діаграму Парето. Зробіть висновки щодо управління запасами на підприємстві.

Таблиця 6.3

Дані про вартість запасів на підприємстві

Вид сировини	Вартість запасів, грн.
А	620
Б	3260
В	180
Г	1300
Д	900
Є	4800
Ж	560

Завдання 6.6. На основі даних щодо попиту на запаси (таблиця 6.4) проведіть XYZ-аналіз запасів. Зробіть висновки щодо управління запасами на підприємстві.

Таблиця 6.4

Дані щодо попиту на запаси

Місяці	А	Б	В	Г	Д	Є	Ж
Січень	5000	120	1700	440	110	35	7000
Лютий	5100	140	1300	500	95	35	7100
Березень	4900	300	1000	450	105	40	7050
Квітень	4800	500	1200	600	105	50	6800
Травень	4900	1000	800	1700	104	75	6950
Червень	4700	1700	1300	2000	98	15	6900
Липень	4750	1000	1700	2200	100	15	6950
Серпень	4700	1200	1500	2300	110	30	6980
Вересень	4900	600	2000	1000	110	35	6890
Жовтень	5000	600	1800	700	100	25	6700
Листопад	5100	400	1600	550	95	20	6800
Грудень	5200	200	1500	400	95	10	6900

8. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7. ПЛАНУВАННЯ ТА БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Завдання 7.1. Компанія «Лайт» планує створити сайт, замовивши цю послугу в ІТ-організації. На сайті буде представлена інформація про компанію «Лайт», створена агентством копірайтингу. Сформуйте бюджет витрат на розробку сайту та інформаційне просування компанії. Приклад форми бюджету витрат наведений у таблиці 7.1.

Завдання 7.2. Компанія «Еко-сумка» планує провести екологічну акцію, під час якої 50 співробітників мають намір прибрати лісову територію та висадити дерева. Необхідні матеріали та саджанці придбає компанія. Усі активні учасники отримають подарунки та заохочення участі від компанії. Сформуйте бюджет витрат на цей екологічний захід. Приклад форми бюджету витрат наведений у таблиці 7.1.

Завдання 7.3. Компанія «Сансет» планує організувати захід з тимблдіingu для співробітників з метою покращення психологічного клімату у колективі. Для цього буде запрошений тренер з міжнародним досвідом роботи. Навчання буде проводитися поза офісом, для чого необхідно орендувати спеціальне приміщення у коворкінг-центрі. Сформуйте бюджет витрат на цю навчальну програму. Приклад форми бюджету витрат наведений у таблиці 7.1.

Завдання 7.4. Енергетична компанія «Зелена енергія» планує взяти участь у виставці інновацій в м. Осло, Норвегія. Компанію на виставці будуть представляти 3 ключових співробітників. Нова рекламна продукція буде сформована для презентації компанії та надрукована компанією «Print me». Сформуйте бюджет витрат на участь у виставці. Приклад форми бюджету витрат наведений у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Форма бюджету витрат (шаблон)

Категорія ресурсів	Необхідна кількість, од.	Вартість одиниці, грн.	Загальні витрати на необхідні ресурси, тис.грн.	Самофінансування (у т.ч. фінансування отримане від партнерів), тис. грн.	Зовнішнє фінансування (грантова підтримка тощо), тис.грн.
...
...
...
<i>Разом:</i>

9. ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8. СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: СУТНІСТЬ, ЗАВДАННЯ, ФУНКЦІЇ

Завдання 8.1. Необхідно дослідити зовнішнє та внутрішнє середовища суб'єкта господарювання (*обирається здобувачем вищої освіти*). Зокрема, на основі даних щодо діяльності підприємства:

1) Сформууйте бізнес-модель Canvas для пізнання бізнес-процесів суб'єкта господарювання (таблиця 8.1).

2) Здійсніть діагностику зовнішнього середовища підприємства за допомогою STEERPLE-аналізу (таблиці 8.2-8.3).

3) Визначте сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 8.4).

Завдання 8.2. На основі даних щодо діяльності суб'єкта господарювання (*обирається здобувачем вищої освіти*) та аналізу його внутрішньої звітності необхідно розробити пропозиції щодо вдосконалення внутрішньої звітності підприємства. Зокрема:

1) Проаналізуйте та опишіть внутрішню звітність, яка формується та використовується на підприємстві для прийняття управлінських рішень, аналізу результатів діяльності, управління в цілому.

2) Визначте напрямки вдосконалення внутрішньої звітності.

3) Створіть нову форму внутрішньої звітності для компанії.

Завдання 8.3. Необхідно дослідити особливості ведення управлінського обліку на підприємстві (*обирається здобувачем вищої освіти*) та визначити напрями щодо його вдосконалення. Зокрема:

1) Наведіть характеристику системи управлінського обліку на підприємстві.

2) Визначте заходи щодо вдосконалення системи управлінського обліку на підприємстві (таблиця 8.5).

3) Дослідивши бізнес-процеси та здійснивши діагностику зовнішнього та внутрішнього середовищ суб'єкта господарювання, визначивши його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (завдання 8.1), розробіть стратегію для компанії, використовуючи інструмент «ескіз бізнес-стратегії» (Business Strategy Sketch) (таблиця 8.6).

Шаблони таблиць для виконання завдань 8.1-8.3

Таблиця 8.1

Бізнес-модель CANVAS для підприємства (шаблон)

<i>Ключові партнери</i> <p style="text-align: center;">...</p>	<i>Ключові дії</i> <p style="text-align: center;">...</p>	<i>Ключові цінності</i> <p style="text-align: center;">...</p>	<i>Відносини зі споживачами</i> <p style="text-align: center;">...</p>	<i>Сегменти споживачів</i> <p style="text-align: center;">...</p>
<i>Ключові ресурси</i> <p style="text-align: center;">...</p>			<i>Канали</i> <p style="text-align: center;">...</p>	
<i>Структура витрат</i> <p style="text-align: center;">...</p>			<i>Потоки доходів</i> <p style="text-align: center;">...</p>	

Таблиця 8.2

STEEPLE – аналіз для діагностики зовнішнього середовища підприємства

S	СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ (SOCIAL FACTORS)	
T	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (TECHNOLOGICAL FACTORS)	
E	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ (ECONOMICAL FACTORS)	
E	ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ (ECOLOGICAL FACTORS)	
P	ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ (POLITICAL FACTORS)	
L	ПРАВОВІ ФАКТОРИ (LEGAL FACTORS)	
E	ЕТИЧНІ ФАКТОРИ (ETHICAL FACTORS)	

Таблиця 8.3

Тенденції та перспективи розвитку галузі, до якої належить підприємство

Тенденції/Проблеми	Перспективи/Стратегічні напрями розвитку
Економічні аспекти	
Соціальні аспекти	
Екологічні аспекти	

Таблиця 8.4

Матриця SWOT-аналізу

СИЛЬНІ СТОРОНИ <i>Потенційні внутрішні переваги</i> ...	СЛАБКІ СТОРОНИ <i>Потенційні внутрішні недоліки</i> ...
МОЖЛИВОСТІ <i>Потенційні зовнішні можливості</i> ...	ЗАГРОЗИ <i>Потенційні зовнішні загрози</i> ...

Таблиця 8.5

 Комплекс заходів з удосконалення системи управлінського обліку
 на підприємстві

№	Заходи	Шляхи досягнення	Результат(и)
1			
2			
3			
4			
5			

Таблиця 8.6

Ескіз бізнес-стратегії (Business Strategy Sketch)*

<i>Місія</i>	<i>Бачення</i>	<i>Ціль</i>	<i>Завдання</i>	<i>Ключові показники</i>
...
<i>Стратегічні напрямки</i>	<i>Дії (заходи)</i>	<i>Ресурси</i>	<i>Період реалізації</i>	<i>Цільові результати</i>
...
...
...

*Джерело: розроблено автором [4]

10. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ ДЛЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Завдання 9.1. Практичний кейс «Soft-skills фахівців у сфері управлінського обліку: виклики світу BANI». Визначте, якими гнучкими навичками soft-skills має володіти фахівець у сфері управлінського обліку в умовах BANI-світу? Результати командної роботи можуть бути представлені у вигляді презентації, інформаційного плакату, відеоролику за вибором команди здобувачів вищої освіти.

Завдання 9.2. Ділова гра «Мистецтво ведення переговорів в прийнятті управлінських рішень». Керівництво підприємства вирішило закрити підрозділ управлінського обліку, вважаючи що ведення управлінського обліку можна покласти на головного бухгалтера та його заступника. Так, вирішено звільнити чотирьох спеціалістів, що призведе до зниження витрат на оплату праці.

Завдання для команди «Фахівці у сфері управлінського обліку» (максимальна кількість балів: 30 б.):

- 1) Переконайте керівництво у необхідності продовження роботи підрозділу та переваг, які надає управлінський облік підприємству (10 б.);
- 2) Переконайте керівництво у переведенні 2 спеціалістів у відділ економічного розвитку при збереженні відділу управлінського обліку у складі 2 осіб; (10 б.)
- 3) Переконайте керівництво у підвищенні заробітної плати на 30% (10 б.).

Завдання для команди «Керівництво» (максимальна кількість балів: 30 б.):

При проведенні переговорів керівництво може розглянути інші варіанти ведення управлінського обліку та погодитись на певні пропозиції спеціалістів управлінського обліку. Зокрема:

- 1) Зберегти відділ управлінського обліку, але скоротити чисельність його працівників (10 б.);
- 2) Здійснити переведення лише 1 працівника у відділ економічного розвитку (10 б.).
- 4) Обґрунтувати, що можливість підвищення заробітної плати нині не розглядається через динамічне зростання витрат діяльності (10 б.).

Завдання 9.3. Практичний кейс «Прийняття управлінських рішень в управлінні проектами. Перетворіть Вашу ідею у проект». Сформуйте план проєкту (таблиця 9.1), визначивши такі його складові, як: проблема, на вирішення якої спрямовано проєкт; ціль проєкту; ключова ідея проєкту; очікувані результати проєкту; цільова аудиторія; виконавці, партнери та методи просування проєкту; період та місце реалізації проєкту; ключові компоненти проєкту (заходи, кількість потенційних учасників, місце проведення); бюджет проєкту; система моніторингу, оцінювання результатів проєкту та звітування.

Таблиця 9.1

План проєкту «_____» (назва)

Проблема, на вирішення якої спрямовано проєкт	Ціль проєкту	Ключова ідея проєкту	Очікувані результати	Цільова аудиторія
1	2	3	4	5
Виконавці, партнери проєкту та методи просування	Період та місце реалізації	Ключові компоненти проєкту (заходи, орієнтовна кількість учасників, місце проведення)	Бюджет проєкту (загальні витрати, сума самофінансування, грантова підтримка)	Система моніторингу, оцінювання результатів та звітування
6	7	8	9	10

11. ПЕРЕЛІК ТЕМ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

Індивідуальне науково-дослідне завдання для здобувача вищої освіти
(тема обирається здобувачем вищої освіти)

1. Управлінський облік як інтегрована система управління діяльністю підприємства.
2. Управлінський облік у цифровій економіці: нові виклики.
3. Інноваційні методи управлінського обліку.
4. Методи та етапи прийняття управлінських рішень.
5. Підходи до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.
6. Інтуїтивні методи в прийнятті управлінських рішень.
7. Організація управлінського обліку в умовах дистанційної роботи.
8. Особливості та етапи формування системи управлінського обліку на підприємстві.
9. Розробка політики з управлінського обліку.
10. Основні показники ефективності системи управлінського обліку.
11. Кваліфікаційні вимоги до фахівців у сфері управлінського обліку.
12. Гнучкі навички (soft-skills) фахівців у сфері управлінського обліку.
13. Етика в управлінському обліку.
14. Автоматизація управлінського обліку: світові тенденції та перспективи.
15. Особливості обліку за центрами відповідальності.
16. Бюджетування: сутність і методика.
17. Філософія своєчасності в управлінні запасами підприємства.
18. Планування в управлінському обліку.
19. Внутрішня звітність у системі стратегічного управлінського обліку.
20. Управління прибутком: сутність та підходи.
21. Управлінська звітність та її роль в управлінні підприємством.
22. Звіт про управління: основні складові та особливості формування.
23. Стратегічний управлінський облік та його роль у сталому розвитку підприємства.
24. Бенчмаркінг у стратегічному управлінському обліку.
25. Нові підходи до формування стратегії: «стратегія блакитного океану».

12. ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ З КУРСУ «УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК»

1. Сутність поняття «управлінський облік».
2. Предмет, метод, основні завдання та принципи управлінського обліку.
3. Роль управлінського обліку у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.
4. Порівняльна характеристика фінансового та управлінського обліку.
5. Переваги та недоліки управлінського обліку.
6. Організація управлінського обліку на підприємстві.

7. Елементи системи управлінського обліку.
8. Формування політики з управлінського обліку.
9. Характеристика системи знань та навичок фахівців у сфері управлінського обліку.
10. Етичні принципи в управлінському обліку.
11. Поняття витрат та їх класифікація.
12. Центри відповідальності та використання нормативів витрат у системі управлінського обліку.
13. Система обліку за центрами відповідальності на основі нормативів витрат.
14. Типи нормативів та способи їх відображення.
15. Особливості обліку витрат при нормативному методі калькулювання собівартості продукції.
16. Огляд методів калькулювання собівартості «direct-costing» та «absorption-costing».
17. Сутність поняття «управлінське рішення».
18. Алгоритм прийняття управлінського рішення.
19. Види управлінських рішень та завдання, які вирішуються на підприємстві.
20. Оцінювання ефективності управлінських рішень.
21. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності.
22. Управління прибутком підприємства.
23. Забезпечення беззбиткового функціонування підприємства.
24. Критичний обсяг виробництва: аналітичний та графічний методи визначення.
25. Валова маржа, поріг рентабельності, запас фінансової міцності.
26. Підходи до управління запасами на підприємстві.
27. Модель оптимальної партії поставки.
28. Модель ABC та XYZ.
29. Управління запасами: філософія своєчасності.
30. Планування доходів та витрат підприємства.
31. Кошторис (бюджет) витрат та його види, аналіз відхилень за бюджетом.
32. Методи складання бюджету.
33. Управлінська звітність: сутність та призначення.
34. Внутрішня звітність підприємства.
35. Сутність стратегічного управлінського обліку.
36. Основні завдання та функції, предмет та метод стратегічного управлінського обліку.
37. Роль стратегічного управлінського обліку у формуванні стратегії підприємства.
38. Стратегічні управлінські рішення в умовах невизначеності.
39. Методи та підходи до діагностики внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства при прийнятті управлінських рішень
40. Звіт про управління: сутність та особливості формування.

13. ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Wilkinson J. Standard Costing Example (2013).
URL: <https://strategiccco.com/standard-costing-example/>
2. Van Vliet, V. (2012). Direct costing method.
URL: <https://www.toolshero.com/financial-management/direct-costing/>
3. Van Vliet, V. (2009). Absorption Costing. URL:
<https://www.toolshero.com/financial-management/absorption-costing/>
4. Hnedina K.V. Strategy: Essence, Advantages, Methods and Techniques of Formation. Бізнес Інформ. № 2. 2019. С. 15-20.

14. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 534 с.
2. Дем'янишина О.А. Управлінський облік: навчальний посібник/ МОН України, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини. Умань: Візаві, 2019. 216 с.
3. З.-М.В. Задорожний, І. Я. Омецінська, Л.Т. Богуцька. Управлінський облік: приклади, задачі, тести: навч. посіб./ 2-ге доповн. і переробл. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 211 с. URL: <http://surl.li/cnacy>
4. Сіренко Н.М., Баришевська І.В. Управлінський облік у схемах і таблицях. Навчальне видання. Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв. 2018. 69 с.
5. Управлінський облік для бухгалтера: практ. керівництво. Дніпро: Баланс-Клуб, 2019. 95 с.
6. Управлінський облік: навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.]/За ред. В.Я. Плаксієнка. Полтава: ПП «Астрая», 2018. 250 с.
7. Управлінський облік: навч. посіб./О.М.Брадул, В.А. Шепелюк, Л.Я. Шевченко, П.Д. Камінський та ін.; ДНУЕТ. Кривий Ріг, 2017. 113 с.
8. Cost and Management Accounting. The Institute of company secretaries of India. Laser Typesetting by Delhi Computer Services, Dwarka, New Delhi Printed at M.P. Printers/July 2017. URL: <http://surl.li/cnacu>
9. International Negotiations Handbook: Success Through Preparation, Strategy, and Planning. PILPG's and Baker McKenzie's. URL: <http://surl.li/chhya>
10. Essential tools for management accountants. The tools and techniques to support sustainable business success. AICPA, CIMA, CGMA. URL: <http://surl.li/bkwrk>
11. Hadid W., Al-Sayed M. Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. Management Accounting Research. 2021. Ch. 50.

12. Kurt Heisinger, Sierra College, Joe Hoyle. Managerial Accounting. University of Richmond. URL: https://saylordotorg.github.io/text_managerial-accounting/

13. Maheshwari S. N., Maheshwari S. K., Maheshwari M. S. K. Principles of Management Accounting. Sultan Chand & Sons, 2021. URL: <http://surl.li/chhpu>

Допоміжна

14. Гнедіна К.В., Нагорний П.В. Використання інформаційних технологій і систем в обліку та управлінні економічною безпекою підприємств в умовах діджиталізації. *Фінансовий простір*. 2020. № 3. С. 132-141.

15. Гнедіна К.В., Нагорний П.В. Звіт про управління: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1(25). С. 134-142.

16. Дерій В.А., Гуменна-Дерій М.В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 2 (40). С. 12-18.

17. Маренич Т., Поливана Л., Кирильєва Л., Шеховцова Д. Трансформація базових підходів до організації управлінського обліку в умовах глобалізації. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 1(36). С. 99–107.

18. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ МФУ від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text>

19. Fleischman R., McLean T. Management accounting: Theory and practice. The Routledge companion to accounting history. Routledge, 2020. P. 214-251.

20. Gogol T.A, Hnedina K.V. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept. *Scientific Bulletin of Polissya*. 2016. № 3 (7). С. 181-189.

22. Hnedina K.V. Strategy: essence, advantages, methods and techniques of formation. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 14-20.

22. Hnedina K.V., Vertiiko A.A. Formation of strategic management accounting system for a startup enterprise. *Problems and prospects of economy and management*. 2020. № 1 (21). P. 309-320.

23. Management Accounting. Study Text. SUP. URL: <https://cutt.ly/vZeaSUB>

24. Standard Costing Example. URL: <https://strategiccco.com/standard-costing-example/>

25. Van Vliet V. Absorption Costing. ToolsHero. URL: <https://www.toolshero.com/financial-management/absorption-costing/>

26. Van Vliet V. Direct costing method. ToolsHero. URL: <https://www.toolshero.com/financial-management/direct-costing/>

Інформаційні ресурси

27. Система дистанційного навчання НУ «Чернігівська політехніка». Курс: Management Accounting. URL: <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=2996>
28. Accounting Coach. URL: <https://www.accountingcoach.com/blog/what-is-managerial-accounting>
29. CIMA - Chartered Institute of Management Accountants. URL: <https://www.cimaglobal.com/>
30. Else Grech Accounting. URL: <https://www.youtube.com/user/elsegrech/videos>
31. Management Accounting Books. URL: <https://www.pdfdrive.com/management-accounting-books.html>
32. Management Commentary. The International Accounting Standards Board. URL: <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/management-commentary/#current-stage>
33. Social Science Research Network (SSRN). URL: <https://papers.ssrn.com/>
34. 9 Soft Skills Employers Are Looking for in 2022. URL: <https://www.topresume.com/career-advice/6-soft-skills-employers-are-looking-for>
35. Top 11 Techniques used in Management Accounting. URL: <https://www.accountingnotes.net/management-accounting/techniques/top-11-techniques-used-in-management-accounting/5862>
36. What is Management Accounting? URL: <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/management-accounting>