

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра обліку і оподаткування



**Тетяна ШМАТКОВСЬКА**

## **СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК**

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи

Луцьк – 2022

Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки

(Протокол № 1 від 21.09.2022 р.)

**Рецензенти:** *Стащук О.В.*, д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів  
Волинського національного університету імені Лесі Українки;

*Дзямulich М.І.*, к. е. н., доцент, доц. кафедри економіки Луцького  
національного технічного університету.

*Шматковська Т. О.*

**Ш-90 Стратегічний управлінський облік:** методичні рекомендації до практичних  
занять та самостійної роботи. Луцьк: Волинський національний університет  
імені Лесі Українки, 2022. 40 с.

Подано методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи з  
вибіркового освітнього компоненту «Стратегічний управлінський облік».

Рекомендовано для здобувачів освіти другого (магістерського) рівня  
спеціальності 071 «Облік та оподаткування» та інших економічних спеціальностей,  
практикуючих керівників підприємницьких формувань, керівників та головних  
фахівців відповідних структурних підрозділів, співробітників профільних наукових,  
навчально-наукових установ, науково-дослідних інститутів та інших зацікавлених  
осіб, тощо.

**УДК 004 (075.8)**

© Шматковська Т.О., 2022

© Волинський національний  
університет імені Лесі Українки, 2022

## ВСТУП

Управлінський облік – це система обробки та підготовки інформації для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством. Традиційно управлінський облік має внутрішню спрямованість як щодо користувачів своєї інформації, так і щодо самої інформації, що переважно базується майже виключно на внутрішній діяльності організації. Водночас для управління і контролю за розвитком компанії потрібна інформація про те, що відбувається за межами підприємства, і яким є потенційний вплив чинників зовнішнього середовища на реалізацію вибраної підприємством конкурентної стратегії. Тобто ефективно працююча реальна система стратегічного управлінського обліку призначена, оцінюючи критичні чинники успіху підприємства, аналіз конкурентів, розуміння їх можливих альтернативних стратегій, допомогти організації у визначенні її власної стратегії на ринку.

Стратегічне управління в умовах глобалізації економіки репрезентує новий етап розвитку управлінського обліку. Якщо управлінський облік ХХ століття був спрямований лише на внутрішньогосподарське управління, то стратегічний управлінський облік, використовуючи зовнішню і внутрішню інформацію, не лише забезпечує потреби виробництва, маркетингу, досліджень і розробок, а й передбачає аналіз діяльності з урахуванням довгострокових цілей, використовує методи отримання інформації про вирішальні чинники успіху: якість, інновації, час та інші з метою оптимізації стратегії розвитку підприємства.

Навчальна дисципліна «Стратегічний управлінський облік» надає змогу студентам зрозуміти теорію та практику стратегічного управлінського обліку, ознайомитися з його типовими концепціями, стратегіями і прийомами; розглянути суть стратегічного управління витратами, яке ґрунтується на концепції вартісного ланцюжка та калькуляції витрат повного життєвого циклу продукту, стратегічному позиціонуванні і аналізі витратоутворювальних чинників.

**Метою вибіркового освітнього компоненту є формування системи знань з теорії організації та методології стратегічного управлінського обліку в системі бухгалтерського обліку.**

**Завдання вибіркової освітньої компоненти** – засвоєння теоретичних основ з методології стратегічного управлінського обліку; формування управлінського розуміння місця і ролі стратегічного управлінського обліку в обліковій системі суб'єкту господарювання; засвоєння основних принципів уведення і організації стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних суб'єктів господарювання.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні **знати:** складові стратегічного управлінського обліку; взаємозв'язки стратегічного позиціонування фірми з прийомами управлінського обліку; послідовність і особливості аналізу діяльності конкурентів з позицій стратегічного управлінського обліку; ідею витратоутворювальних чинників у стратегічному управлінні витратами;

**уміти:** описувати відмінність калькулювання за видами діяльності від традиційних систем калькулювання; визначати фактори витрат для однорідних сукупностей накладних витрат; описувати традиційні показники оцінювання діяльності підприємства, його підрозділів і показники оцінювання роботи менеджерів і вказувати на їх переваги та недоліки; формулювати концепцію стратегічного управління підприємством на підставі показника економічної доданої вартості; визначати переваги та загрози впровадження збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах; виявляти проблеми та обмеження впровадження стратегічного управлінського обліку на підприємствах України.

**Навики та вміння, якими може оволодіти здобувач освіти за результатами вивчення даної освітньої компоненти:**

– здатність до відображення інформації про господарські операції суб'єктів господарювання у фінансовому та управлінському обліку, їх систематизації, узагальненню у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

– здатність здійснювати облікові процедури із застосуванням спеціалізованих інформаційних систем і комп'ютерних технологій;

– здатність формувати й аналізувати фінансову, управлінську, податкову і статистичну звітність підприємств та правильно інтерпретувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень.

За результатами вивчення дисципліни «Стратегічний управлінський облік» здобувачі освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 071 «Облік та оподаткування» можуть здобути комплекс наступних компетентностей:

СК01. Здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу.

СК07. Здатність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства.

СК09. Здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування.

**Освітня карта навчальної дисципліни для спеціальності 071 Облік і оподаткування.**

Назви змістових модулів і тем	Формування компетентностей та програмних результатів навчання			Рекомендовані джерела	Кількість годин	Вид навчальної діяльності	Форми і методи навчання	Оцінювання роботи, бали
	ЗК	СК	ПРН					
Змістовий модуль 1. Сутність, основні методи та інструментарій стратегічного управлінського обліку								
Тема 1. Сутність стратегічного управлінського обліку	ЗК01		ПР06	[1–34]	2	Лекція	Лекція з елементами візуалізації	–
					2	Практичне заняття	Тестові завдання. Доповіді та презентації	2
					10	Самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою: виконання завдань	2
					1	Консультація	х	–
Тема 2. Інструменти для прийняття рішень в стратегічному управлінському обліку	ЗК01 ЗК06	СК01 СК07 СК09	ПР06	[1–34]	2	Лекція	Лекція з елементами візуалізації	–
					2	Практичне заняття	Тестові завдання. Розв'язування задач. Есе. Доповіді та презентації	3
					12	Самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою: виконання завдань	3
					1	Консультація	х	–
Тема 3. Підвищення ефективності витрат та управління якістю в стратегічному управлінському обліку	ЗК01 ЗК06	СК01 СК07 СК09	ПР06	[1–34]	4	Лекція	Лекція з елементами візуалізації	–
					4	Практичне заняття	Тестові завдання, розв'язування задач, есе. Доповіді та презентації	3
					10	Самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою: виконання завдань	3
					1	Консультація	х	–
Тема 4. Прийоми та методи стратегічного управлінського обліку в управлінні витратами	ЗК01 ЗК06	СК01 СК07 СК09	ПР06	[1–34]	4	Лекція	Лекція з елементами візуалізації	–
					4	Практичне заняття	Тестові завдання, есе, розв'язування задач. Доповіді та презентації	3
					10	Самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою:	3

							виконання завдань	
					1	Консультація	х	–
Поточний контроль змістового модуля 1					Практичні заняття			11
					Самостійна робота			11
Модульний контроль					Контрольна робота 1			30
Змістовий модуль 2. Організація стратегічного управлінського обліку та формування управлінської звітності в системі прийняття управлінських рішень менеджментом підприємства								
Тема 5. Організація стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємства	ЗК01 ЗК06	СК01	ПР07	[1–34]	2	Лекція	Лекція з елементами візуалізації	–
					4	Практичне заняття	Кейси, есе, розв'язування задач. Доповіді та презентації	3
					10	Самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою: виконання завдань	3
					1	Консультація	х	–
Тема 6. Збалансована система показників, як форма стратегічної управлінської звітності для менеджменту підприємства	ЗК01 ЗК06	СК01 СК07 СК09	ПР06 ПР07	[1–34]	4	Лекція	Лекція з елементами візуалізації	–
					2	Практичне заняття	Експрес- опитування. Кейси. Тестування	4
					10	Самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою: виконання завдань	4
					2	Консультація	х	–
Тема 7. Особливості впровадження стратегічного управлінського обліку	ЗК01 ЗК06		ПР07	[1–34]	2	Лекція	Лекція з елементами візуалізації	–
					2	Практичне заняття	Тестові завдання. Кейси, доповіді та презентації	2
					10	Самостійна робота	Самостійна робота з навчально-методичною літературою: виконання завдань	2
					1	Консультація	х	–
Поточний контроль змістового модуля 2					Практичні заняття			9
					Самостійна робота			9
Модульний контроль					Контрольна робота 2			30
Загальна кількість балів								100

## **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 і 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 завдань і 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 оцінювання результатів діяльності). Напрями використання стратегічного управлінського обліку.

**Рекомендована література:** [8, с. 387; 18, с. 581; 23, с. 5–9; 25].

### **Тестові завдання**

1. Стратегічний управлінський облік – це:

а) процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень;

б) процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, яка використовується менеджерами різних рівнів управління підприємством для планування, оцінки і контролю його діяльності та прийняття рішень;

в) процес відображення кількісних і якісних характеристик масових соціально-економічних явищ і процесів, закономірностей їхнього розвитку за конкретних умов місця і часу.

2. Об'єктами стратегічного управлінського обліку є:

а) методи і прийоми обліку активів і зобов'язань;

б) витрати, доходи та фінансові результати діяльності підприємства;



в) методи управління підприємством.

3. Стратегічний управлінський облік ведеться з метою:

- а) складання податкових декларацій;
- б) отримання статистичної інформації;
- в) управління підприємством.

4. Ведення стратегічного управлінського обліку на підприємстві є:

- а) обов'язковим за законодавством;
- б) обов'язковим за вимогою податкових органів;
- в) необов'язковим (за рішенням адміністрації підприємства);
- г) необов'язковим з окремих питань.

5. Стратегічний управлінський облік виконує такі функції:

- а) комунікаційну;
- б) комплексну;
- в) регулюючу.

6. Порядок ведення стратегічного управлінського обліку :

- а) регламентується Міністерством фінансів України;
- б) визначається Міжнародною федерацією бухгалтерів;
- в) описується податковим законодавством;
- г) встановлюється керівництвом підприємства.

7. Що з наведеного не є об'єктом стратегічного управлінського обліку:

- а) доходи підприємства;
- б) розрахунки з покупцями і замовниками;
- в) витрати центрів відповідальності;
- г) фінансові результати.

8. Користувачами даних стратегічного управлінського обліку є:

- а) інвестори, акціонери;
- б) податкові органи;
- в) фінансові та кредитні установи;
- г) керівники всередині підприємства.

## **Тема 2. Інструментарій для прийняття рішень в стратегічному управлінському обліку**

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 у процесі оцінювання інвестиційних проектів. Етапи впровадження BSC на підприємстві.

Модель економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), її сутність і 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 оцінювання результатів. Особливості розрахунку EVA.

Облік витрат за видами діяльності (Activity based costing, ABC), його сутність і значення. Господарські операції та носії витрат. Особливості обліку витрат за видами діяльності. Умови використання обліку витрат за видами діяльності. Особливості впровадження ABC. Управління та бюджетування за видами діяльності. Інші різновиди інструментарію стратегічного управлінського обліку.

Основні різновиди прийомів, які використовуються у системі стратегічного управлінського обліку (моніторинг конкурентної позиції; стратегічне ціноутворення; оцінювання показників функціонування конкурентів; оцінювання витрат конкурентів; стратегічна калькуляція; калькулювання на основі ланцюга затрат; моніторинг вартості бренду; складання кошторису на основі цінності бренду).

**Рекомендована література:** [8; 18; 23, с. 43–56; 25, с. 71–73].

### Тема 3. Підвищення ефективності витрат та управління якістю в стратегічному управлінському обліку

Основні концепції, які є підґрунтям для розвитку стратегічного менеджменту та стратегічного управлінського обліку.

Концепція ланцюга цінностей. Її сутність, значення та структура. Особливості формування ланцюга цінностей для промислових підприємств.

Сутність стратегічного позиціонування. Особливості перевищувальної та відставальної позиції. Чинники, які впливають на вибір концепції стратегічного позиціонування. Особливості застосування на практиці.

Концепція витратоутворювальних чинників. Класифікація витратоутворювальних чинників. Сутність структурних чинників. Особливості функціональних чинників (залучення робочої сили; комплексне управління якістю; використання виробничих потужностей; ефективність планування заводу; конфігурація; використання зв'язків з постачальниками та/абозамовниками в контексті ланцюга витрат компанії).

**Література:** [8; 18; 23, с.10–29; 25, с. 57–58].

#### Практичні завдання

**Завдання 1** Вихідна інформація про виробничу, комерційну та фінансову діяльність підприємств-виробників пакувальних матеріалів та результати опитування групи експертів стосовно впливу основних аспектів управління підприємствами на рівень їх конкурентоспроможності наведено в таблицях.

Показники господарсько-фінансової діяльності за групою підприємств-конкурентів, %

№ п/п	Показник	Підприємство		
		«Схід»	«Ера»	«Технопак»»
1	Рівень завантаження обладнання	75	80	95
2	Частка недовиробленої продукції через простої виробництва	8	0	10
3	Частка довгострокових угод на виробництво продукції	25	50	55
4	Коефіцієнт оновлення асортименту	10	20	10
5	Частка продукції, що не має сталого попиту	30	20	25

6	Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	90	110	105
7	Рівень плинності кадрів	15	20	5
8	Достатність виробничих запасів для безперервного виробничого процесу	80	95	75
9	Рентабельність власного капіталу	25	20	18

Результати експертного оцінювання ступеня впливу аспектів управління діяльністю підприємства на його конкурентоспроможність

Аспект управління	Значущість
Маркетинг і комерційна діяльність	0,2
Виробничий менеджмент	0,3
Кадровий менеджмент	0,25
Управління закупівлями	0,1
Фінансовий менеджмент	0,15

На основі наведеної інформації:

1) Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств-виробників пакувальних матеріалів з урахуванням важливості впливу аспектів управління;

2) для кожного підприємства визначити головні недоліки діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності, та запропонувати практичні заходи, спрямовані на усунення виявлених недоліків.

**Завдання 8.2.** 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
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	
Динаміка прибутку	3	0,3	
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	
Конкурентоспроможність продукції	5	0,2	
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	
<i>Загальна оцінка критерію</i>			
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			

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>			
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>			
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>			

#### **Тема 4. Прийоми та методи стратегічного управлінського обліку в управлінні витратами**

Стратегічний управлінський облік як джерело суттєвої інформації. Вимоги до фінансової інформації, яку використовують у стратегічному управлінському обліку. Доступність стратегічної інформації. Своєчасність отримання необхідної інформації.

Особливості отримання онлайн-інформації щодо фінансового стану споживачів, постачальників, конкурентів. Вимоги щодо доступності інформації відносно внутрішніх процесів для співробітників нижчих рівнів.

**Рекомендована література:** [8; 18; 23, с.10–29, 57–58; 25].

#### **Тема 5. Організація стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємства**

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. Чинники, 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.

**Рекомендована література:** [8; 18; 23, с.131–136; 25].

## **Тема 6. Збалансована система показників, як форма стратегічної управлінської звітності для менеджменту підприємства**

Фінансові та нефінансові показники як складова збалансованої облікової відомості. Мета формування збалансованої облікової відомості. Передумови формування збалансованої облікової відомості.

Визначення завдань і 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).

**Рекомендована література:** [8; 18; 23; 25 с. 66–75].

### **Практичні завдання**

**Завдання 6.1** Визначте стратегічні цілі університета, в якому навчаєтесь. Підберіть відповідні показники для чотирьох перспектив моделі BSC, попередньо побудувавши модель стратегічних зв'язків.

Рекомендації до виконання завдання: Перше завдання - визначення цілей. За допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків визначити взаємозв'язки "причина - результат" між обраними цілями. Потім обрані показники проаналізувати і запропонувати висновки для здійснення управлінських дій.

**Завдання 6.2.** Корпорація Harris — найкращий постачальник інформаційної та комунікаційної продукції, систем та послуг для покупців в комерційних та владних колах у всьому світі. Компанія використовує новітні технології для забезпечення інноваційних та економічних рішень для обробки та передачі даних, аудіо-, відео- та текстової інформації. Обсяг продажу компанії перевищує 2 млрд. дол., у ній працює майже 23 тис. чол. У річному звіті компанія виклала своє зобов'язання відносно задоволення

## **Тема 7. Особливості впровадження стратегічного управлінського обліку**

Розуміння сутності стратегічного управлінського обліку керівним складом вітчизняних підприємств, його змісту та завдань.

Доцільність виокремлення стратегічного управлінського обліку із системи традиційного управлінського обліку. Переваги і перспективи використання стратегічного управлінського обліку в практиці роботи вітчизняних підприємств.

Визначення об'єкта дослідження та аналіз виробничо-комерційної ситуації, що склалася на підприємстві, які передують упровадженню стратегічного управлінського обліку.

Підготовка бухгалтерів-аналітиків і підвищення кваліфікації фахівців в сфері бухгалтерського обліку.

**Рекомендована література:** [8; 10; 18; 23 с. 63–106; 25].

# **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

## **Теоретичні питання для самостійного опрацювання**

### **Варіант 1**

1. Сучасний стан управлінського обліку та тенденції його розвитку.
2. Організаційна модель стратегічної бухгалтерії.
3. Особливості розрахунку EVA.

### **Варіант 2**

1. Розуміння сутності стратегічного управлінського обліку керівним складом вітчизняних підприємств, його змісту та завдань.
2. Стратегічний управлінський облік як джерело суттєвої інформації.
3. Визначення завдань і показників функціонування підприємства.

### **Варіант 3**

1. Визначення об'єкта дослідження та аналіз виробничо-комерційної ситуації, що склалася на підприємстві, які передують упровадженню стратегічного управлінського обліку. Підготовка бухгалтерів-аналітиків і підвищення кваліфікації фахівців у сфері бухгалтерського обліку.
2. Особливості впровадження стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємств.
3. Основні різновиди прийомів, які використовують у системі стратегічного управлінського обліку.

### **Варіант 4**

1. Класифікація стратегічних позицій, які вибирає компанія. Залежність між вибраною стратегією та основними напрямками всебічного управління витратами.
2. Використання аналізу ланцюга витрат, його мета та вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень.
3. Формування внутрішньої звітності в системі стратегічного



управлінського обліку.

### **Варіант 5**

1. Взаємозв'язок стратегічного управлінського обліку та взаємозв'язок з визначенням типів рішень. Основні типи стратегічних рішень.
2. Вимоги до фінансової інформації, яку використовують у стратегічному управлінському обліку.
3. Вплив чинників на формування збалансованої облікової відомості.

### **Варіант 6**

1. Характеристика основних прийомів стратегічного управлінського обліку. Критерії які впливають на вибір певного прийому.
2. Фінансові та нефінансові показники як складова збалансованої облікової відомості.
3. Мета формування збалансованої облікової відомості. Передумови формування збалансованої облікової відомості.

### **Варіант 7**

1. Сутність структурних факторів. Особливості функціональних факторів.
2. Система збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC), її сутність, особливості та аспекти застосування на підприємстві. Значення системи збалансованих показників. Використання системи збалансованих показників у процесі оцінювання інвестиційних проєктів.
3. Особливості отримання онлайн-інформації щодо фінансового стану споживачів, постачальників, конкурентів. Вимоги щодо доступності інформації відносно внутрішніх процесів для співробітників нижчих рівнів.

### **Варіант 8**

1. Напрями використання стратегічного управлінського обліку.
2. Сутність стратегічного позиціонування.
3. Облік витрат за видами діяльності (Activity based costing, ABC), її

сутність і значення.

### **Варіант 9**

1. Особливості обліку витрат за видами діяльності. Умови використання обліку витрат за видами діяльності. Особливості впровадження ABC.

2. Модель економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), її сутність і значення. Взаємозв'язок EVA з вартістю компанії.

3. Переваги і перспективи використання стратегічного управлінського обліку в практиці роботи вітчизняних підприємств.

### **Варіант 10**

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.

2. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.

3. Взаємозв'язок стратегічної мети з оперативними завданнями. Чинники, які забезпечують успішне впровадження стратегічного управлінського обліку.

### **Варіант 11**

1. Концепція ланцюга цінностей, її сутність, значення та структура. Особливості формування ланцюга цінностей для промислових підприємств.

2. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.

3. Модель економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), її сутність і значення. Взаємозв'язок EVA з вартістю компанії.

### **Варіант 12**

1. Етапи впровадження системи збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC) на підприємстві.

2. Мета стратегічного аналізу, його предмет і об'єкти. Зміст, завдання та організація стратегічного аналізу. Ключові завдання стратегічного аналізу на макро- та мікрорівні.

3. Основні вимоги щодо організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві. Принципи організації стратегічного управлінського обліку.

### **Варіант 13**

1. Предмет і об'єкт стратегічного управлінського обліку. Функції та завдання стратегічного управлінського обліку.

2. Особливості перевищувальної та відставальної позиції. Чинники, які впливають на вибір концепції стратегічного позиціонування.

3. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі. Класифікація стратегій підприємства, їх ознаки та різновиди.

### **Варіант 14**

1. Етапи виникнення та еволюційного розвитку стратегічного управлінського обліку.

2. Основні концепції, які є підґрунтям для розвитку стратегічного менеджменту та стратегічного управлінського обліку.

3. Концепція витратоутворювальних чинників. Класифікація витратоутворювальних чинників.

### **Варіант 15**

1. Відмінності стратегічного та традиційного управлінського обліку.

2. Особливості інтеграції BSC з обліком витрат за видами діяльності та EVA.

3. Стратегічний конкурентний аналіз. Зміст і різновиди бенчмаркінгу, стратегічний бенчмаркінг. Етапи реалізації бенчмаркінгу.

## Практичні завдання для самостійної роботи

### Варіант 1

Побудуйте збалансовану систему показників (BSC) для оцінювання діяльності менеджера окремого готелю мережі готелів. Оформіть її у вигляді таблиці.

**Бачення (Vision) –**

**Стратегія (Strategy) –**

Стратегічна мета (1 шт.)	Показник (зазвичай до 4 шт.)	Цільове призначення	Заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічної мети
Фінансова перспектива			
Перспектива навчання і зростання			
Перспектива внутрішніх бізнес-процесів			
Перспектива клієнтів			

### Варіант 2

Компанія планує виготовляти продукт, цільова ціна якого становить 23 грн. Обсяг виробництва і продажу запланований на рівні 10 000 шт. Націнка до повних витрат – 15 %.

Операційні витрати, що виникають у наслідок виробництва цього продукту, становитимуть 50 000 грн за рік. Розрахуйте цільову собівартість одного виду продукції.

### Варіант 3

Компанія «Ніка» виготовляє стандартну продукцію, яку реалізує за базовою ціною 20 грн за одиницю, надаючи знижки окремим покупцям. Періодично компанія аналізує прибутковість своїх клієнтів (замовників). За минулий рік бухгалтер підготував такі дані про одного із замовників компанії «Ніка»:

Кількість проданої продукції, од. – 40000.

Витрати на виробництво, грн/од. – 12.

Знижка з відпускної ціни, % – 5.

Кількість замовлень за рік – 22.

Кількість доставок продукції за замовленням – 22.

Відстань доставки, км – 120.

Кількість відвідин клієнта працівниками відділу продажів – 30.

Визначаючи витрати на клієнта, компанія використовує метод калькулювання за видами діяльності, який дав такі показники:

Вид діяльності	Фактор витрат	Ставка витрат на одиницю фактора, грн
Обробка замовлень	Кількість замовлень	75
Витрати на доставку	Відстань, км	1,50
Візити працівників відділу продажів	Кількість візитів	230

Клієнту зазвичай надається кредит на два місяці. Витрати компанії «Ніка» на цей кредит, за її власною оцінкою, становлять 2 % за місяць.

Необхідно визначити прибуток, який отримала компанія «Ніка» від операцій з реалізації продукції клієнту за минулий рік, тобто виконати аналіз прибутковості замовника (АПЗ).

#### **Варіант 4**

За результатами маркетингового дослідження фірма приймає рішення щодо виробництва знежиреного питного йогурту, щоб доповнити ним свою продуктову лінію кисломолочних продуктів. Згідно з оцінками, новий йогурт може бути проданий за цільовою ціною 3 грн, а оцінений цільовий обсяг продажу за рік становить 500 тис. йогуртів. Фірма має 20 % очікуваної цільової рентабельності продажу.

Обчислити цільову собівартість одного йогурту.

#### **Варіант 5**

Розробити збалансовану систему показників (BSC) для стратегічного планування особистісного розвитку і оцінювання успішності стратегії та

оформити її у вигляді таблиці.

**Бачення (Vision) –**

**Стратегія (Strategy) –**

Стратегічна мета (1 шт.)	Показник (зазвичай до 4 шт.)	Цільове призначення	Заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічної мети
Фінансова перспектива			
Перспектива навчання і зростання			
Перспектива внутрішніх бізнес-процесів			
Перспектива клієнтів			

### **Варіант 6**

Компанія планує виготовляти продукт, цільова ціна якого становить 25 грн. Обсяг виробництва і продажу запланований на рівні 10 000 шт.

Операційні витрати, що виникають у наслідок виробництва цього продукту, складуть 60 000 грн за рік. Виробництво потребуватиме інвестицій у сумі 300 000 грн і компанія планує прибуток на інвестований капітал 15 %. Розрахуйте цільові виробничі витрати на одиницю продукту.

### **Варіант 7**

Спробуйте сформулювати місію і загальну стратегію для аудиторської фірми. Запропонуйте завдання і їх показники за кожною з чотирьох перспектив її діяльності.

### **Варіант 8**

Підприємство «Гермес» випускає продукцію двох сортів – першого і вищого. Повну суму витрат на виробництво визначають розподілом непрямих витрат пропорційно безпосереднім витратам живої праці. Для визначення ціни до суми витрат додають націнку 25 % від суми повних витрат.

Прямі витрати на виробництво одиниці продукції становлять, грн.

Вид витрат	Продукція	
	першого сорту	вищого сорту
Прямі витрати на оплату праці (ставка 5 грн за год)	20	30
Прямі витрати на матеріали	15	20
Обсяг виробництва на наступний рік, од.	40000	10000

Загальна річна сума непрямих витрат становить 1000 тис. грн, з них:

- налагодження і переналагодження обладнання – 280 тис. грн;
- контроль якості продукції – 220 тис. грн;
- витрати на обробку замовлень – 240 тис. грн;
- експлуатація і обслуговування обладнання – 260 тис. грн.

Бухгалтер-аналітик виділив фактори витрат за видами діяльності з метою об'єктивнішого їх розподілу.

Вид діяльності та фактор витрат	Усього	За видами продукції	
		першого сорту	вищого сорту
Налагодження і переналагодження обладнання, рази	100	20	80
Кількість перевірок якості	2000	500	1500
Кількість оброблених замовлень	5000	1500	3500
Використання обладнання, тис. машино-год	500	350	150

Визначити:

- 1) повну собівартість кожного виду продукції та ціну її реалізації за традиційним методом розподілу непрямих витрат і за методом АВС;
- 2) пояснити одержані результати і надати рекомендації керівництву підприємства з питання ціноутворення.

### Варіант 9

За результатами маркетингового дослідження фірма приймає рішення щодо виробництва знежиреного питного йогурту, щоб доповнити ним свою продуктову лінію кисломолочних продуктів. Згідно з оцінками, новий йогурт може бути проданий за цільовою ціною 3 грн, а оцінений цільовий обсяг продажу за рік становить 500 тис. йогуртів. Фірма має 20 % очікуваної цільової рентабельності продажу.

Обчислити цільову собівартість одного йогурту.

### Варіант 10

Компанія планує виготовляти продукт, цільова ціна якого становить 25 грн. Обсяг виробництва і продажу запланований на рівні 20 000 шт.

Операційні витрати, що виникають унаслідок виробництва цього продукту, становитимуть 60 000 грн за рік. Припустимо, що виробництво потребуватиме інвестицій у сумі 100 000 грн і компанія планує прибуток на інвестований капітал 10 %. Розрахуйте цільові виробничі витрати на одиницю продукту.

### Варіант 11

Побудуйте збалансовану систему показників (BSC) для оцінювання діяльності менеджера перукарні мережі перукарень. Оформіть її у вигляді таблиці.

**Бачення (Vision)** –

**Стратегія (Strategy)** –

Стратегічна мета (1 шт.)	Показник (зазвичай до 4 шт.)	Цільове призначення	Заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічної мети
Фінансова перспектива			
Перспектива навчання і зростання			
Перспектива внутрішніх бізнес-процесів			
Перспектива клієнтів			

### Варіант 12

Підприємство «Гермес» випускає продукцію двох сортів – першого і вищого. Повну суму витрат на виробництво визначають розподілом непрямих витрат пропорційно безпосереднім витратам живої праці. Для визначення ціни до суми витрат додають націнку 25 % від суми повних витрат.

Прямі витрати на виробництво одиниці продукції становлять, грн.



Вид витрат	Продукція	
	першого сорту	вищого сорту
Прямі витрати на оплату праці (ставка 5 грн за год)	20	30
Прямі витрати на матеріали	15	20
Обсяг виробництва на наступний рік, од.	40000	10000

Загальна річна сума непрямих витрат становить 1000 тис. грн, з них:

- налагодження і переналагодження обладнання – 280 тис. грн;
- контроль якості продукції – 220 тис. грн;
- витрати на обробку замовлень – 240 тис. грн;
- експлуатація і обслуговування обладнання – 260 тис. грн.

Бухгалтер-аналітик виділив фактори витрат за видами діяльності з метою об'єктивнішого їх розподілу.

Вид діяльності та фактор витрат	Усього	За видами продукції	
		першого сорту	вищого сорту
Налагодження і переналагодження обладнання, рази	100	20	80
Кількість перевірок якості	2000	500	1500
Кількість оброблених замовлень	5000	1500	3500
Використання обладнання, тис. машино-год.	500	350	150

Визначити:

- 1) повну собівартість кожного виду продукції та ціну її реалізації за традиційним методом розподілу непрямих витрат і за методом ABC;
- 2) пояснити одержані результати і надати рекомендації керівництву підприємства з питання ціноутворення.

### Варіант 13

Побудуйте збалансовану систему показників (BSC) для оцінювання діяльності менеджера ресторану мережі закладів швидкого харчування. Оформіть її у вигляді таблиці.

**Бачення (Vision)** –

**Стратегія (Strategy)** –

Стратегічна мета (1 шт.)	Показник (зазвичай до 4 шт.)	Цільове призначення	Заходи, які необхідно здійснити для досягнення стратегічної мети
Фінансова перспектива			
Перспектива навчання і зростання			
Перспектива внутрішніх бізнес-процесів			
Перспектива клієнтів			

### Варіант 14

Спробуйте сформулювати місію і загальну стратегію для аудиторської фірми. Запропонуйте завдання і їх показники за кожною з чотирьох перспектив її діяльності.

### Варіант 15

Компанія планує виготовляти продукт, цільова ціна якого становить 23 грн. Обсяг виробництва і продажу запланований на рівні 10 000 шт. Націнка до повних витрат – 15 %.

Операційні витрати, що виникають унаслідок з виробництва цього продукту, становитимуть 50 000 грн за рік. Розрахуйте цільову собівартість одного виду продукції.

## Теми рефератів

1. Стратегічний управлінський облік: основні поняття і сутність.
2. Концепція обліку витрат по центрах відповідальності.
3. Концепція класифікації витрат в стратегічному управлінському обліку.
4. Маркетингові дослідження в стратегічному управлінському обліку.
5. Стратегічний аналіз: суть і призначення.
6. Аналіз залежності витрати-об'єм виробництва-прибуток.
7. Методи розподілу змішаних витрат.
8. Сутність та особливості використання система збалансованих показників
9. Модель економічної доданої вартості
10. Сутність і класифікація стратегічних управлінських рішень..
11. Взаємозв'язок фінансового і стратегічного управлінського обліку..
12. Облік витрат по видах діяльності в управлінні витратами і бюджетуванні
13. Стратегічний управлінський облік інвестицій.
14. Стратегічний управлінський облік інновацій.
15. Етапи розвитку стратегічного управлінського обліку.
16. Методи оцінки майбутньої і теперішньої вартості грошових потоків у стратегічному аналізі
17. Методи оцінки виробничої діяльності підприємства
18. Методика оцінки беззбитковості одно продуктового і багато продуктового виробництва.
19. Методика визначення фінансових потреб підприємства та їх зв'язок зі стратегією розвитку.
20. Місце і роль цінних паперів при визначенні стратегії підприємства
21. Методи обґрунтування інвестиційної стратегії підприємства і оцінка ризику.
22. Визначення ланцюжків цінностей в промислових підприємствах.
23. Концепції стратегічного позиціонування.

## Теми для підготовки тез (доповідей)

1. Сучасний стан управлінського обліку та тенденції його розвитку.
2. Етапи виникнення та еволюційного розвитку стратегічного управлінського обліку.
3. Відмінності стратегічного та традиційного управлінського обліку.
4. Предмет і об'єкт стратегічного управлінського обліку.
5. Функції та завдання стратегічного управлінського обліку.
6. Напрями використання стратегічного управлінського обліку.
7. Основні концепції, які є підґрунтям для розвитку стратегічного менеджменту та стратегічного управлінського обліку.
8. Концепція ланцюга цінностей, її сутність, значення та структура. Особливості формування ланцюга цінностей для промислових підприємств.
9. Сутність стратегічного позиціонування.
10. Чинники, які впливають на вибір концепції стратегічного позиціонування.
11. Концепція витратоформувальних чинників.
12. Класифікація витратоформувальних чинників.
13. Сутність структурних чинників. Особливості функціональних чинників.
14. Система збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC), її сутність, особливості та аспекти застосування на підприємстві.
15. Поняття про внутрішні бізнес-процеси. Показники які характеризують внутрішньофірмові процеси.
16. Значення системи збалансованих показників. Використання системи збалансованих показників у процесі оцінювання інвестиційних проєктів.
17. Етапи впровадження BSC на підприємстві.
18. Вартісне мислення в компанії. Виявлення чинників вартості. Визначення цільових нормативів. Планування та складання бюджетів. Розробка системи заохочення та оцінювання результатів.

19. Особливості розрахунку EVA.
20. Облік витрат за видами діяльності (Activity based costing, ABC), сутність і значення.
21. Особливості обліку витрат за видами діяльності. Умови використання обліку витрат за видами діяльності. Особливості впровадження ABC.
22. Управління та бюджетування за видами діяльності.
23. Особливості інтеграції BSC з обліком витрат за видами діяльності та EVA.
24. Різновиди інструментарію стратегічного управлінського обліку.
25. Характеристика основних прийомів стратегічного управлінського обліку. Критерії, які впливають на вибір певного прийому.
26. Основні різновиди прийомів, які використовують у системі стратегічного управлінського обліку.
27. Аналіз періодичності застосування прийомів стратегічного управлінського обліку в практиці діяльності іноземних компаній.
28. Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі. Класифікація стратегій підприємства, їх ознаки та різновиди.
29. Мета стратегічного аналізу, його предмет і об'єкти.
30. Зміст, завдання та організація стратегічного аналізу. Ключові завдання стратегічного аналізу на макро- та мікрорівні.
31. Стратегічний конкурентний аналіз. Зміст і різновиди бенчмаркінгу, стратегічний бенчмаркінг. Етапи реалізації бенчмаркінгу.
32. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища: SWOT-аналіз.
33. Стратегічний аналіз як основа прийняття стратегічних управлінських рішень.
34. Прийняття стратегічних рішень в умовах визначеності. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.
35. Основні вимоги щодо організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві.
36. Принципи організації стратегічного управлінського обліку.

37. Взаємозв'язок стратегічної мети з оперативними завданнями. Чинники, які забезпечують успішне впровадження стратегічного управлінського обліку.

38. Взаємозв'язок стратегічного управлінського обліку та взаємозв'язок з визначенням типів рішень. Основні типи стратегічних рішень.

39. Особливості впровадження стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємств.

40. Організаційна модель стратегічної бухгалтерії.

41. Вимоги до фінансової інформації яка використовується в стратегічному управлінському обліку.

42. Доступність стратегічної інформації. Своєчасність отримання необхідної інформації.

43. Особливості отримання онлайн-інформації щодо фінансового стану споживачів, постачальників, конкурентів. Вимоги щодо доступності інформації відносно внутрішніх процесів для співробітників нижчих рівнів.

44. Класифікація стратегічних позицій, які обирає компанія. Залежність між обраною стратегією та основними напрямками всебічного управління затратами.

45. Використання аналізу ланцюга затрат, його мета та вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень.

46. Формування внутрішньої звітності в системі стратегічного управлінського обліку.

47. Фінансові та нефінансові показники як складова збалансованої облікової відомості.

48. Мета формування збалансованої облікової відомості. Передумови формування збалансованої облікової відомості.

49. Визначення завдань і показників функціонування підприємства. Вплив факторів на формування збалансованої облікової відомості.

50. Розуміння сутності стратегічного управлінського обліку керівним складом вітчизняних підприємств, його змісту та завдань.

## Тестовий контроль

1. Ієрархія видів діяльності передбачає їх класифікацію на:

- Діяльність стратегічну, тактичну і оперативну;
- Діяльність операційну, інвестиційну і фінансову;
- Діяльність на рівні одиниці продукту, на рівні партії продукту і на рівні продукту;
- Діяльність вищого управлінського, управлінського і лінійного персоналу.

2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) містить:

- Збалансований набір фінансових показників;
- Збалансований набір нефінансових показників;
- Збалансований набір фінансових і нефінансових показників;
- Збалансований набір абсолютних і відносних фінансових показників.

3. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) надає можливість

менеджерам оцінити бізнес виходячи з чотирьох сфер діяльності підприємства:

- Дослідження, розробка і проектування; виробництво; післяпродажне обслуговування, виведення продукту з ринку і утилізація;
- Постачання; виробництво; реалізація;
- Фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання професійності персоналу;
- Виробництво; торгівля; надання послуг.

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

- Зовнішня фінансова перспектива;
- Перспектива клієнтів;
- Перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
- Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

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

- Зовнішня фінансова перспектива;
- Перспектива клієнтів;
- Перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
- Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

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

- Зовнішня фінансова перспектива;
- Перспектива клієнтів;
- Перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
- Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

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

- Зовнішня фінансова перспектива;
- Перспектива клієнтів;
- Перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
- Перспектива навчання та зростання професійності персоналу.

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

- Місія; система цінностей компанії; принципові напрямки розвитку;

- Цілі; показники, цільові значення показників; міроприємства (заходи) для досягнення цілей;
- Фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; навчання та зростання професійності персоналу;
- Бюджети, терміни і відповідальні за реалізацію цілей.

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

- Економічна додана вартість;
- Ступінь задоволеності споживачів;
- Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
- Плинність кадрів.

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

- Економічна додана вартість;
- Ступінь задоволеності споживачів;
- Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
- Плинність кадрів.

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

- Економічна додана вартість;
- Ступінь задоволеності споживачів;
- Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
- Плинність кадрів.

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

- Економічна додана вартість;
- Ступінь задоволеності споживачів;
- Відсоток реалізації нових продуктів у загальному обсязі реалізації;
- Плинність кадрів.

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

- Ступінь задоволеності працівників;
- Якість продукції;
- Утримання клієнтів і їхня лояльність;
- Прибуток на інвестований капітал.

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

- Ступінь задоволеності працівників;
- Якість продукції;
- Утримання клієнтів і їхня лояльність;
- Прибуток на інвестований капітал.

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

- Ступінь задоволеності працівників;
- Якість продукції;
- Утримання клієнтів і їхня лояльність;
- Прибуток на інвестований капітал.

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

- Ступінь задоволеності працівників;
- Якість продукції;
- Утримання клієнтів і їхня лояльність;



-Прибуток на інвестований капітал.

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

- Від одного до трьох показників;
- Від трьох до п'яти показників;
- Від п'яти до десяти показників;
- Від десяти до двадцяти показників.

### **Перелік питань для підсумкового контролю**

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 бюджетного планування, складання бюджетів, розробки та впровадження методів контролю.
9. Охарактеризуйте застосування стратегічного управлінського обліку на стадії організації систем заохочення та оцінки результатів діяльності бізнесу.
10. Охарактеризуйте напрями використання стратегічного управлінського обліку в сучасних умовах господарювання.
11. Коротко розкрийте основні концепції, які є базою стратегічного управлінського обліку.
12. Охарактеризуйте концепцію ланцюга цінностей, її сутність, значення та структуру.
13. Розкрийте особливості формування ланцюга цінностей для промислових підприємств в контексті застосування стратегічного управлінського обліку.
14. Охарактеризуйте сутність концепції стратегічного позиціонування.
15. Особливості перевищуючої та відстаючої позицій в стратегічному управлінському обліку.
16. Вкажіть та охарактеризуйте фактори, які впливають на вибір концепції стратегічного позиціонування.
17. Охарактеризуйте сутність, мету та особливості застосування на практиці базових концепцій стратегічного управлінського обліку.

18. Розкрийте концепцію затратоформуючих факторів в стратегічному управлінському обліку.
19. Розкрийте сутність, особливості та аспекти застосування на підприємстві системи збалансованих показників (The Balanced Scorecard, BSC).
20. Охарактеризуйте поняття про внутрішні бізнес-процеси в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.
21. Охарактеризуйте значення системи збалансованих показників в стратегічному управлінському обліку на підприємстві.
22. Охарактеризуйте використання системи збалансованих показників в процесі оцінки інвестиційних проектів. Розкрийте етапи впровадження BSC на підприємстві.
23. Розкрийте модель економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), її сутність та значення.
24. Розробка системи заохочення та оцінки результатів в стратегічному управлінському обліку.
25. Охарактеризуйте облік витрат по видам діяльності (Activity based costing, ABC), її сутність та значення. Особливості впровадження ABC.
26. Вкажіть особливості обліку затрат за видами діяльності. Умови використання обліку затрат за видами діяльності в стратегічному управлінському обліку.
27. Розкрийте різновиди інструментарію стратегічного управлінського обліку.
28. Надайте характеристику основних прийомів стратегічного управлінського обліку.
29. Вкажіть прийоми стратегічного управлінського обліку.
30. Охарактеризуйте моніторинг конкурентної позиції як прийом стратегічного управлінського обліку.
31. Охарактеризуйте стратегічне ціноутворення як прийом стратегічного управлінського обліку.
32. Охарактеризуйте оцінювання показників функціонування конкурентів як прийом стратегічного управлінського обліку.
33. Охарактеризуйте оцінювання витрат конкурентів як прийом стратегічного управлінського обліку.
34. Надайте характеристику аналізу періодичності застосування прийомів стратегічного управлінського обліку в практиці роботи іноземних компаній.
35. Вкажіть зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.
36. Надайте класифікацію стратегій підприємства, їх ознаки та різновиди.
37. Надайте характеристику організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві.
38. Вкажіть основні вимоги щодо організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві.

39. Охарактеризуйте принципи організації стратегічного управлінського обліку (цілеспрямованість, систематичність, своєчасність, оптимальність).
40. Вкажіть фактори, які забезпечують успішне впровадження стратегічного управлінського обліку на підприємстві.
41. Охарактеризуйте взаємозв'язок стратегічного управлінського обліку з визначенням типів рішень на підприємстві.
42. Охарактеризуйте вибір фінансових показників ефективності діяльності підприємства в системі стратегічного управлінського обліку.
43. Розкрийте особливості впровадження стратегічного управлінського обліку в господарській діяльності підприємств.
44. Вкажіть вимоги до інформації, що сформовано стратегічним управлінським обліком.
45. Охарактеризуйте стратегічний управлінський облік як джерело суттєвої інформації.
46. Надайте характеристику вимог до фінансової інформації, яка використовується в стратегічному управлінському обліку.
47. Вкажіть вимоги щодо доступності інформації стратегічного управлінського обліку щодо внутрішніх процесів для співробітників нижчих рівнів.
48. Надайте характеристику використання аналізу ланцюга затрат, його мету та вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень.
49. Охарактеризуйте формування і застосування внутрішньої звітності стратегічного управлінського обліку.
50. Розкрийте формування збалансованої облікової відомості, як системи стратегічного менеджменту.
51. Охарактеризуйте фінансові та не фінансові показники як складову збалансованої облікової відомості в стратегічному управлінському обліку.
52. Вкажіть та охарактеризуйте мету формування збалансованої облікової відомості. Вкажіть та охарактеризуйте передумови формування збалансованої облікової відомості.
53. Розкрийте особливості впровадження стратегічного управлінського обліку на вітчизняних підприємствах.
54. Надайте характеристику розуміння сутності стратегічного управлінського обліку керівним складом вітчизняних підприємств, його змісту та завдань.
55. Обґрунтуйте доцільність виокремлення стратегічного управлінського обліку із системи традиційного управлінського обліку.
56. Охарактеризуйте переваги та перспективи використання стратегічного управлінського обліку в практиці роботи вітчизняних підприємств.
57. Охарактеризуйте потребу в підготовці бухгалтерів-аналітиків та підвищення кваліфікації фахівців в сфері стратегічного управлінського обліку і бухгалтерського обліку.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18. № 19–20. № 21–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15>.
2. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення 30.01.2020).
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.13 № 73. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення 30.01.2020).
4. Афанас'єва І. І., Розмислов О. М. Сучасні тенденції трансформації управлінського обліку. *Економіка і управління*. 2020. С. 77–85.
5. Бандура З. Л., Шевчук В. Р., Семенюк Л. В. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 248 с.
6. Бруханський Р. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту в сільському господарстві. Теоретико-методологічні основи: дис. докт. екон. наук. Київ, 2015. 492 с.
7. Бруханський, Р. Ф. Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 1. С. 7–18.
8. Гайдучок Т. С., Дмитренко О. М. Використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку підприємств. *Наукові горизонти*. 2018. № 11. С. 46–55.
9. Гладій І. О., Дзюба О. М. Управлінська звітність: навчальний посібник. Вінниця: РВВ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. 260 с.

10. Гладій І. О. Управлінська звітність підприємства: принципи формування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4169-gladij-i-o-upravlinska-zvitnist-pidpriemstva-printsipi-formuvannya>.
11. Гладій І. О. Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 38. С. 92–95.
12. Гринь В. П. Історичні аспекти виникнення стратегічного управлінського обліку. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 1 (48). С. 13–19.
13. Дисциплінарна матриця управлінської звітності: монографія / за заг. ред. В. В. Сопко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 456 с.
14. Карпенко О. В., Любимов М. О. Класифікація управлінської звітності як основа розуміння її сутності. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/7021/1/22.pdf>.
15. Костякова А. А., Костякова А. А. Стратегічний управлінський облік: сутність та поняття. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2019. Вип. 39-2. С. 99–102.
16. Нападівська Л. В. Управлінський облік: підруч. для вузів. – 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 648 с.
17. Онищенко О.В. Впровадження стратегічного управлінського обліку в практику сучасних підприємств на глобальному ринку авіаперевезень. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. № 14(2019). 2019. С. 211–217. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019/>. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-33](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-33).
18. Орехова А. І. Управлінська звітність як інструмент корпоративного управління та контролю. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 58–61.

19. Партин Г. О., Загородній А. Г., Свідрик Т. І. Управлінський облік. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 280 с.

20. Пашкевич М. С., Дріга О. П., Макурін А. А. Управлінський облік: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 151 с.

21. Стратегічний управлінський облік: текст лекцій для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» другого (магістерського) рівня вищої освіти усіх форм навчання; уклад. Т. В. Давидюк. Харків: НТУ «ХП», 2020. 105 с.

22. Труніна І.М., Онищенко О.В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. № 7 (2018). С. 182–191. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-7-2018/>.

23. Фаріон І. Д., Писаренко Т. М. Управлінський облік : підручник. – К. : ЦУЛ, 2012. 792 с.

24. Шепель Т. П. Роль і місце управлінської звітності в підвищенні ефективності функціонування підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 16. С. 31–34.

25. Ясінська А. І., Демків Н. І. Методика формування управлінської звітності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. № 862. С. 305–312.

26. Kasych A., Rowladn Z., Onyshchenko O. Evaluating Effectiveness of the Business Models of Electrical and Electronic Engineering Companies: Monitoring Methods, Experience and Characteristics. *Proceedings of the International Conference on Modern Electrical and Energy Systems*. MEES 2019. 8896642. 2019. pp. 494–497.

27. Onyshchenko, O., Yudenko, Ye., Levytska, I., Rarok, O., Pokotylska, N. & Korbutiak, A. Logistical Component of Sustainable Development of Regions in the

Context of Decentralization Processes: Ukrainian Case. *Independent Journal of Management & Production*. 2020. 11(9). pp. 2250–2274. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1423>.

28. Pochtovyuk A., Semenikhina V., Onyshchenko O., Ruban B. The formation and development of social responsibility of business: Ukrainian experience in a context of decentralization. *SHS Web of Conferences*. Volume 61. 2019. Innovative Economic Symposium 2018 – Milestones and Trends of World Economy (IES2018).

29. Trunina I., Vartanova O., Sushchenko O., Onyshchenko O. Introducing ERP System as a Condition of Information Security and Accounting System Transformation. *International Journal of Engineering & Technology*. №7 (4.3). 2018. pp. 530–536. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/issue/view/394>.

30. <http://www.nbuv.gov.ua> – Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського.

31. <http://zakon.rada.gov.ua> – Веб-сторінка Верховної Ради України.

32. <http://www.minfin.gov.ua> – Веб-сторінка Міністерства фінансів.

33. <https://vobu.ua/ukr> - газета «Все про бухгалтерський облік».

34. <https://dtkr.com.ua> - бухгалтерський портал «Дебет-кредит».

35. <http://www.interbuh.com.ua/ua> - бухгалтерська газета «Інтерактивна бухгалтерія».

36. <http://www.visnuk.com.ua> - «Вісник: офіційно про податки».

37. <https://buhgalter911.com> - сайт для бухгалтерів «Бухгалтер 911».

38. <http://www.ukrstat.gov.ua/> - Державна служба статистики України.

39. <https://uteka.ua/ua> - Електронне видання для керівників і бухгалтерів.

40. <https://i.factor.ua/ukr/> - Інтелектуальний бухгалтерський портал

Навчальне видання

Автор: Шматковська Тетяна Олександрівна

**СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК**  
Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку \_\_. \_\_. 2022. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. \_\_  
Тираж 50 прим.