

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП .....   | 9   |
| ТЕМА 1. ВСТУП В УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК .....   | 11  |
| 1.1. Роль управлінського обліку в системі управління компанією .....                                      | 11  |
| 1.2. Класифікація витрат в управлінському обліку .....  | 16  |
| 1.3. Методи вивчення поведінки витрат .....   | 26  |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....  | 31  |
| <i>Оглядові завдання з рішеннями</i> .....  | 32  |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....  | 35  |
| <i>Слайди на тему 1</i> .....   | 42  |
| ТЕМА 2. АНАЛІЗ БЕЗЗБИТКОВОСТІ (CVP-АНАЛІЗ) .....  | 56  |
| 2.1. Мета та методи аналізу беззбитковості (CVP-аналізу) .....  | 56  |
| 2.2. Аналіз чутливості прибутку до змін витрат, ціни та<br>обсягу продажу .....                           | 64  |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....  | 73  |
| <i>Оглядові завдання з рішеннями</i> .....  | 73  |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....  | 77  |
| <i>Слайди до теми 2</i> .....   | 84  |
| ТЕМА 3. СИСТЕМА ПОЗАМОВНОГО КАЛЬКУЛЮВАННЯ ВИТРАТ .....  | 92  |
| 3.1. Загальний підхід до позамовного калькулювання .....  | 92  |
| 3.2. Розподіл накладних (непрямих) витрат на замовлення .....   | 99  |
| 3.3. Розподіл накладних витрат допоміжних<br>підрозділів .....  | 103 |
| 3.4. Перерозподілені та недорозподілені накладні витрати .....  | 111 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....  | 117 |
| <i>Оглядові завдання з рішеннями</i> .....  | 117 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....  | 120 |
| <i>Слайди до теми 3</i> .....   | 131 |
| ТЕМА 4. СИСТЕМА ПОПРОЦЕСНОГО КАЛЬКУЛЮВАННЯ ВИТРАТ .....   | 145 |
| 4.1. Основи попроцесного (попередільного) калькулювання .....   | 145 |
| 4.2. Попроцесне калькулювання в системі з незавершеним<br>виробництвом і без нього .....                  | 148 |
| 4.3. Метод середньозваженої вартості (AVECO) та метод FIFO при<br>попроцесному калькулюванні витрат ..... | 150 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....  | 154 |
| <i>Оглядові завдання з рішеннями</i> .....  | 155 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....  | 157 |
| <i>Слайди до теми 4</i> .....   | 164 |
| ТЕМА 5. НОРМАТИВНІ ТА СВЕРХНОРМАТИВНІ ВТРАТИ .....  | 169 |
| 5.1. Методи обліку нормативних та наднормативних втрат.<br>Облік втрат від простоїв .....                 | 169 |
| 5.2. Облік браку за наявності незавершеного виробництва .....   | 178 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....  | 184 |
| <i>Оглядові завдання з рішеннями</i> .....  | 184 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....  | 186 |
| <i>Слайди до теми 5</i> .....   | 191 |



|  |     |
|--|-----|
| ТЕМА 6. ОБЛІК ПРОДУКЦІЇ КОМПЛЕКСНОГО (СПІЛЬНОГО) ВИРОБНИЦТВА .....   | 197 |
| 6.1. Продукція комплексного виробництва та методи розподілу комплексних витрат .....   | 197 |
| 6.2. Облік побічної продукції спільного виробництва .....  | 206 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....   | 208 |
| <i>Оглядове завдання з рішенням</i> .....  | 208 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....   | 216 |
| <i>Слайди до теми 6</i> .....  | 220 |
| <br>   |     |
| ТЕМА 7. МЕТОД ПОВНОГО ПОГЛИНАННЯ ВИТРАТ І МАРЖИНАЛЬНИЙ МЕТОД ОБЛІКУ ВИТРАТ .....   | 225 |
| 7.1. Методи калькулювання собівартості продукції, їх переваги та недоліки .....  | 225 |
| 7.2. Складання звітності з використанням методу повного поглинання витрат та маржинального методу обліку витрат .....        | 232 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....   | 238 |
| <i>Оглядове завдання з рішенням</i> .....  | 238 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....   | 240 |
| <i>Слайди до теми 7</i> .....  | 245 |
| <br>   |     |
| ТЕМА 8. КАЛЬКУЛЮВАННЯ ЗА ВИДАМИ ДІЯЛЬНОСТІ (АВС-КОСТИНГ) .....   | 250 |
| 8.1. Сутність калькулювання за видами діяльності (АВС-костінг) .....   | 250 |
| 8.2. Основні етапи розробки та впровадження системи калькулювання витрат за видами діяльності .....                          | 253 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....   | 258 |
| <i>Оглядове завдання з рішенням</i> .....  | 258 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....   | 260 |
| <i>Слайди до теми 8</i> .....  | 265 |
| <br>   |     |
| ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ .....  | 272 |
| 9.1. Інструменти керування товарно-матеріальними запасами та модель економічно обґрунтованого розміру замовлення (EOQ) ..... | 272 |
| 9.2. Система «Точно в строк» (Just-in-Time) .....  | 282 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....   | 286 |
| <i>Оглядове завдання з рішенням</i> .....  | 286 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....   | 289 |
| <i>Слайди до теми 9</i> .....  | 296 |
| <br>   |     |
| ТЕМА 10. БЮДЖЕТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ .....  | 307 |
| 10.1. Сутність бюджетування та види бюджетів .....   | 307 |
| 10.2. Технологія складання основного бюджету компанії .....  | 313 |
| 10.3. Облік за центрами відповідальності .....   | 334 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....   | 338 |
| <i>Оглядові завдання з рішеннями</i> .....   | 339 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....   | 348 |
| <i>Слайди до теми 10</i> .....   | 353 |



|   |     |
|---|-----|
| ТЕМА 11. КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ<br>(ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКИХ БЮДЖЕТІВ) ..... | 370 |
| 11.1. Система бюджетного контролю на основі аналізу відхилень .....                         | 370 |
| 11.2. Гнучкі бюджети під час використання маржинального методу<br>обліку витрат .....       | 373 |
| 11.3. Гнучкі бюджети під час використання методу повного<br>поглинання витрат. ....         | 383 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....  | 388 |
| <i>Оглядові завдання з рішеннями</i> .....  | 389 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....  | 396 |
| <i>Слайди до теми 11</i> .....  | 402 |
| <br>  |     |
| ТЕМА 12. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З ЦІНОУТВОРЕННЯ .....   | 414 |
| 12.1. Попит та інші фактори встановлення ціни .....   | 414 |
| 12.2. Методи ціноутворення «витрати плюс» .....   | 415 |
| 12.3. Цільове ціноутворення та цільові витрати .....  | 421 |
| 12.4. Прийняття рішення щодо спеціального замовлення .....                                  | 423 |
| <i>Припущення для іспиту</i> .....  | 425 |
| <i>Оглядове завдання з рішенням</i> .....   | 425 |
| <i>Завдання для самостійного вирішення</i> .....  | 427 |
| <i>Слайди до теми 12</i> .....  | 432 |
| <br>  |     |
| ВІДПОВІДІ НА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИРІШЕННЯ .....                                      | 437 |
| <br>  |     |
| ПРОБНИЙ ІСПИТ 1 .....   | 444 |
| ПРОБНИЙ ІСПИТ 2 .....   | 455 |
| ПРОБНИЙ ІСПИТ 3 .....   | 467 |
| <br>  |     |
| ВІДПОВІДІ НА ПРОБНИЙ ІСПИТ 1 .....  | 480 |
| ВІДПОВІДІ НА ПРОБНИЙ ІСПИТ 2 .....  | 487 |
| ВІДПОВІДІ НА ПРОБНИЙ ІСПИТ 3 .....  | 494 |
| <br>  |     |
| ТИПОВІ ПОМИЛКИ ПРИ ЗДАЧІ ІСПИТУ .....   | 502 |
| ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....   | 505 |
| ДОДАТКИ .....   | 508 |



*Людина з гарною книгою в руках ніколи не може бути самотньою.*

*Гольдоні*

## ВСТУП

Ця книга створена на допомогу початківцям і досвідченим представникам фінансово-економічної професії для вивчення курсу «Управлінський облік» та підготовки до успішного складання іспиту. Вона є результатом багаторічного досвіду викладання та практичного впровадження систем управлінського обліку у компаніях.

Усі сертифікаційні програми вимагають проходження навчання, без якого досить складно успішно скласти іспит. Це стосується не тільки знання самого предмета, а й структури іспиту та можливих нюансів, які найчастіше визначають фактор успіху.

Для отримання будь-якого нового знання читачеві необхідно пройти три рівні:

1. Запам'ятовування – потрібно освоїти та запам'ятати нові терміни, підходи та формули.
2. Усвідомлення – розуміння правил та необхідності застосування знань.
3. Застосування – набуті знання дозволяють вирішувати поставлені завдання.

Книга складається з послідовних взаємопов'язаних тем, кожна з яких має таку структуру:

- **інформаційна частина з прикладами** – викладено основні поняття та сфера практичного застосування. Позначається спеціальним знаком:



- **практичні завдання** дозволяють «набити руку» і навчитися застосовувати отримані знання. Всі завдання представлені у різноманітних варіантах і видах з урахуванням нюансів екзаменаційних завдань. Позначається спеціальним знаком:



- **демонстраційна частина у вигляді слайдів** дає можливість в зручній і доступній формі зрозуміти викладений матеріал. Позначається спеціальним знаком:



Для успішного складання іспиту у книзі також представлені пробні іспити та їх вирішення, зазначені типові помилки.

Пробні іспити складені на основі екзаменаційних матеріалів програми CIPA (*Certified International Professional Accountant*: Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер).

*Бажаємо успіхів у вивченні дисципліни і хай щастить в здачі іспиту, а успіх, як відомо, – супроводжує наполегливих!*



*Успіхи «Дженерал Моторс» пояснюються не так організацією концерну, системою планування та фінансового контролю, але, перш за все, систематичною підготовкою управлінських кадрів*  
Гарольд Вольф



## ТЕМА 1. ВСТУП В УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК

- 1.1. Роль управлінського обліку у системі управління компанією
- 1.2. Класифікація витрат в управлінському обліку
- 1.3. Методи вивчення поведінки витрат

### **Практична цінність:**

1. *Визначення ролі управлінського обліку в системі управління компанією дає можливість розглянути, хто і яким чином бере участь у його формуванні та супроводі. У темі зазначено, з чого саме необхідно розпочати постановку системи управлінського обліку, і з яких етапів вона складається.*
2. *З класифікації витрат починається постановка системи управлінського обліку, і всі управлінські рішення так чи інакше залежать від інформації щодо витрат. Не маючи уявлення про основи класифікації витрат, неможливо говорити не лише про систему обліку, а й про обґрунтовані управлінські рішення. Розкрито всі напрями класифікації витрат та категорії, що входять до них.*
3. *Багато управлінських рішень пов'язані з майбутнім, а відповідно приймаються на підставі планів, які неможливо формувати, не розподіливши витрати на змінні та постійні. З цією метою висвітлено основні методи розподілу витрат на змінні та постійні.*

### **1.1. РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ**

Управлінський облік давно став не лише модною темою у розмовах «фінансової еліти», а й повсякденним інструментом, необхідним управлінцям як під час економічних підйомів, коли йде бурхливе зростання і необхідно приймати рішення щодо розподілу ресурсів, яких завжди не вистачає, так і під час кризи, коли інформацію управлінського обліку використовують для зменшення витрат.

Грунтуючись на знаннях з управлінського обліку, приймаються рішення щодо:

- управління витратами;
- планування діяльності та ціноутворення;
- рентабельності продуктів, напрямів та ефективності структурних підрозділів компанії;
- мотивації груп та окремих співробітників компанії.