***ТЕМА: СИСТЕМА ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ***

*Мета: засвоєння здобувачами вищої освіти сутності концепції вартісноорієнтованого управління, вивчення елементів та складових процесу управління вартістю, факторів. Які впливають на вартість підприємства та етапів впрвадження вартісно-орієнтованого контролінгу.*

**ПЛАН**

1. Сутність концепції вартісно-орієнтованого управління.

2. Елементи і складові процесу управління вартістю.

3. Фактори, які впливають на вартість підприємства.

4. Етапи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу та його практична значимість.

**Питання для обговорення:**

1. Що собою представляє вартісно-орієнтоване управління?

2. Визначте елементи вартісно-орієнтованого управління.

3. Які ключові фактори впливають на вартість підприємства?

4. Які можливі шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу?

5. Визначте систему вимірювання цінності у вартісно-орієнтованому контролінгу.

6. Які переваги та недоліки системи вартісно-орієнтованого контролінгу?

**Тести – 1 правильна відповідь**

**1. Що з переліченого є сильною стороною концепції Коупленда / Коллера / Мурина?**

А) інтеграція використовуваної моделі акціонерної вартості в концепцію конкурентних стратегій;

Б) орієнтація менеджерів на отримання короткострокового прибутку;

В) детальна процесна модель з численними методичними рекомендаціями щодо оцінки підприємства і використання результатів цієї оцінки;

Г) коректування даних зовнішнього обліку при визначенні економічного прибутку не здійснюється.

**2.** **Що з переліченого є сильною стороною концепції Раппапорта?**

А) інтеграція використовуваної моделі акціонерної вартості в концепцію конкурентних стратегій;

Б) орієнтація менеджерів на отримання короткострокового прибутку;

В) детальна процесна модель з численними методичними рекомендаціями щодо оцінки підприємства і використання результатів цієї оцінки;

Г) коректування даних зовнішнього обліку при визначенні економічного прибутку не здійснюється.

**3. Що з переліченого є недоліком концепції Раппапорта?**

А) неприйняття до уваги таких інвестицій як в освіту та рекламу;

Б) занадто спрощена оцінка акціонерної вартості перед реалізацією стратегії, а також виключення результату використання витрат на залучення капіталу;

В) орієнтація менеджерів на отримання короткострокового прибутку;

Г) можливість маніпулювання при корегуванні бухгалтерських даних.

**4. Що з переліченого є сильною стороною концепції Левіса?**

А) комбінованому використанні та постійному балансуванні економічного прибутку;

Б) відрізняється простотою його практичного використання та розрахунку;

В) висока кореляція між оцінюваними даними й дійсною ринковою оцінкою;

Г) врахування майбутнього розвитку підприємства.

**5. Яке з перелічених тверджень є хибним?**

А) В рамках підхіду Стерна-Стюарта було запропоновано показник ЕVА (economic value added – економічної доданої вартості).

Б) Підхід Стерна-Стюарта є складним у розрахунках та практичному використанні.

В) Підхід Стерна-Стюарта можна використовувати для оцінки економічної ефективності оперативних заходів і стратегічних проектів.

Г) В рамках підхіду Стерна-Стюарта показники рентабельності і надприбутку за період визначають на базі розрахункової чи балансової вартості.

**6. Яке з перелічених тверджень є хибним?**

А) Концепція Левіса передбачає оцінювання підприємства на основі методу CFROI.

Б) В рамках концепції Левіса легко визначається перелік факторів розвитку, що спрощує використання даних для управління.

В) Концепція Левіса передбачає низький рівень доступності виділення окремих факторів розвитку.

Г) Метод CFROI є складним в розумінні і в розрахунку.

**7. Що означає абревіатура MVA?**

А) додана ринкова вартість;

Б) додана економічна вартість;

В) додана акціонерна вартість;

Г) додана грошова вартість.

**8. Закінчіть речення: «Вартісно-орієнтоване управління – це …**

А) підхід до управління, націлений на зменшення ринкової вартості підприємства»;

Б) концепція, яка полягає у тому, що управління підприємством у довгостроковій перспективі повинно бути спрямоване на підвищення вартості підприємства»;

В) це комплекс організаційних та управлінських заходів, орієнтованих на максимізацію акціонерної вартості підприємства»;

Г) правильна відповідь відсутня;

Д) правильна відповідь Б та В.

**9. Що передбачає такий елемент вартісно-орієнтованого управління як «стратегія»?**

А) націлена на збалансування інтересів акціонерів та менеджерів;

Б) виділяє основні фактори, які впливають на діяльність підприємства в цілому та його окремих підрозділів;

В) встановлює шляхи, за допомогою яких буде досягнута основна ціль;

Г) включає вибір методів оцінювання вартості для акціонерів і потенційних інвесторів.

**10. Що передбачає такий елемент вартісно-орієнтованого управління як «оцінювання»?**

А) включає розробку системи мотивації менеджерів та співробітників;

Б) передбачає розробку плану зростання вартості підприємства;

В) виділяє основні фактори, які впливають на діяльність підприємства в цілому та його окремих підрозділів;

Г) включає відстеження процесу створення нової вартості.

**11. Недоліком вартісно-орієнтованого управління є:**

А) неможливість узгодження інтересів власників з інтересами менеджерів підприємства;

Б) відсутність можливості здійснювати спостереження та прогноз зміни вартості у довгостроковій перспективі;

В) неможливість визначення ключових факторів, які мають вплив на зміну вартості;

Г) вартість підприємства не може бути оцінена достовірно через використання прогнозних даних про доходи.

**12. Фактори вартості за економічним змістом поділяються на:**

А) внутрішні та зовнішні;

Б) фінансові та нефінансові;

В) якісні та кількісні;

Г) макроекономічні та мікроекономічні.

**13. В чому полягає принцип Парето?**

А) правило, яке стверджує, що ключовим фактором, який впливає на вартість підприємства є виключно кон’юнктура ринку;

Б) правило, яке стверджує, що ключові фактори вартості складаються з 20% зовнішніх та 80% внутрішніх факторів;

В) правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин;

Г) правило, яке стверджує, що ключові фактори вартості складаються з 20% нефінансових та 80% фінансових факторів.

**14. Що з переліченого належить до ключових факторів, які впливають на вартість підприємства?**

А) темпи зростання прибутку;

Б) дохід на інвестований капітал;

В) ступінь контролю, яку одержує новий власник;

Г) ліквідність підприємства;

Д) все вищезгадане;

Е) правильні відповіді А, Б та Г.

**15. Що передбачає така складова процесу управління вартістю як «застосування оперативного планування»?**

А) Визначаються напрями подальшого розвитку підприємства, а також виявляється де і коли створюється вартість, ефективність роботи елементів ланцюга створення вартості та співвідносяться показники підрозділів підприємства з показниками конкурентів.

Б) Одночасно зі стратегією підприємства розробляються комплекси програм для впливу на основні фактори вартості.

В) Створення спеціальних форм звітності, пов’язаних з управлінням вартістю підприємства.

Г) Складова включає розробку та впровадження системи показників для контролю поточної діяльності.

**16. Що передбачає така складова процесу управління вартістю як «засоби спілкування з акціонерами»?**

А) Визначаються напрями подальшого розвитку підприємства, а також виявляється де і коли створюється вартість, ефективність роботи елементів ланцюга створення вартості та співвідносяться показники підрозділів підприємства з показниками конкурентів.

Б) Одночасно зі стратегією підприємства розробляються комплекси програм для впливу на основні фактори вартості.

В) Створення спеціальних форм звітності, пов’язаних з управлінням вартістю підприємства.

Г) Складова включає розробку та впровадження системи показників для контролю поточної діяльності.

**17. Яка складова процесу управління вартістю підприємства передбачає встановлення зв’язку між винагородою та досягненням цільових показників вартості?**

А) Засоби спілкування з акціонерами.

Б) Застосування вартісного мислення.

В) Управління ключовими факторами вартості.

Г) Система мотивації.

**18. Фактори вартості розподіляються за певними чинниками. До яких з чинників належить кваліфікація персоналу?**

А) до загальних чинників;

Б) до оперативних чинників;

В) до специфічних чинників;

Г) до чинників, які мають вплив на прибуток.

**19. Фактори вартості розподіляються за певними чинниками. До яких з чинників належать ціни на окремі види матеріалів?**

А) до загальних чинників;

Б) до оперативних чинників;

В) до специфічних чинників;

Г) до чинників, які мають вплив на прибуток.

**20.** **Які існують шляхи впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в діяльність підприємства?**

А) шоковий та поступовий;

Б) швидкий та уповільнений;

В) тактичний та стратегічний;

Г) пробний та довгостроковий.

**21. Який з підходів НЕ є підходом до побудови дерева ключових показників?**

А) Затвердження найважливіших абсолютних та відносних показників, які характеризують створення вартості, є результатом проведеної роботи з їх ідентифікації за ієрархічним методом.

Б) Вартісні параметри задаються «зверху» як для підрозділів, так і для всього підприємства в цілому.

В) Встановлюються нормативні величини показників для всього підприємства та для його структурних підрозділів.

Г) У той час як показники вартості за тривалий період розраховують насамперед на основі платежів (грошових потоків), показники рентабельності і надприбутку за період визначають на базі розрахункової чи балансової вартості.

**22. Основною перевагою методу дерева ключових показників є:**

А) відсутність необхідності проводити дослідження умов ведення бізнесу та результатів фінансово-господарської діяльності підприємства;

Б) відсутність необхідності виявляти ключові фактори, які впливають на зміну вартості кожного підрозділу;

В) можливість наглядно представити ланцюжок створення вартості, визначити джерела створення вартості, зрозуміти характер їх взаємозв’язків;

Г) не потрібно підкріплювати ідеї кількісними показниками, які сигналізують про створення вартості.

**23. Розглядаючи показник доданої грошової вартості, що можна сказати про можливість виділення факторів розвитку?**

А) Можна визначити лише загальні фактори корпоративного управління.

Б) Високий рівень розкладання факторів для кожного рівня управління розвитком.

В) Низький рівень доступності виділення окремих факторів розвитку.

Г) Доступність виділення окремих факторів на всіх рівнях управління.

**24. Розглядаючи показник доданої ринкової вартості, що можна сказати про можливість виділення факторів розвитку?**

А) Можна визначити лише загальні фактори корпоративного управління.

Б) Високий рівень розкладання факторів для кожного рівня управління розвитком.

В) Низький рівень доступності виділення окремих факторів розвитку.

Г) Доступність виділення окремих факторів на всіх рівнях управління.

**25. «Використання коригування на «капітальні еквіваленти» ускладнює розрахунок показника», - це характеристика якого показника?**

А) доданої ринкової вартості;

Б) доданої економічної вартості;

В) доданої акціонерної вартості;

Г) доданої грошової вартості.

**26. Які бувають витрати за відношенням до потужностей підприємста?**

А) обов’язкові, дискреційні;

Б) прямі та непрямі;

В) контрольовані та неконтрольовані;

Г) за місцями формування та за центрами відповідальності.

**27. Які бувають витрати за способом перенесення вартості на продукцію?**

А) обов’язкові, дискреційні;

Б) прямі та непрямі;

В) контрольовані та неконтрольовані;

Г) за місцями формування та за центрами відповідальності.

**28.** **Які бувають витрати за спрямуванням для забезпечення цілей управління?**

А) операційні, інвестиційні, фінансові;

Б) витрати на мотивування, соціальний розвиток, інновації;

В) витрати виробництва, витрати невиробничої діяльності, витрати на матеріально-технічне забезпечення;

Г) явні та неявні.

**29.** **Які бувають витрати за феноменом рідкості?**

А) операційні, інвестиційні, фінансові;

Б) витрати на мотивування, соціальний розвиток, інновації;

В) витрати виробництва, витрати невиробничої діяльності, витрати на матеріально-технічне забезпечення;

Г) явні та неявні.

**30. Витрати, що пов'язані з виробництвом кількох видів продукції та включаються до собівартості за допомогою спеціальних методів - це**

А) Постійні витрати;

Б) Змінні витрати;

В) Прямі витрати;

Г) Непрямі витрати.

**31. Що таке калькуляція?**

А) розрахунок у грошовому вимірнику результату будь-якого господарського процесу;

Б) розрахунок собівартості продукції;

В) розрахунок чистого прибутку підприємства;

Г) розрахунок податків, які повинно сплатити підприємство.

**32. Що з переліченого НЕ належить до завдань калькуляції?**

А) визначення величини витрат на одиницю продукції;

Б) визначення рентабельності виробництва продукції;

В) визначення ефективності організаційно-економічних заходів та формування шляхів її поліпшення;

Г) формування організаційної структури, в межах якої проводиться реалізація механізму управління витратами.

**33. До процесів управління витратами підприємства належать:**

А) інформаційний процес, процес підбору персоналу, процес використання ресурсів під час управління фінансовою стійкістю;

Б) процес заготівлі матеріальних ресурсів та процес виробництва продукції в основному та допоміжних цехах;

В) процес реалізації продукції та процес визначення втрат від браку;

Г) процес отримання інформації про собівартість.

**34. Директ-костинг – це:**

А) метод, який передбачає три етапи калькулювання: 1) розподіл витрат на ресурси; 2) перенесення вартості ресурсів на операції; 3) перенесення вартості основних операцій на об’єкти витрат.

Б) метод, який полягає у розрахунку собівартості майбутнього інноваційного продукту, виходячи з його ціни.

В) метод, який полягає у досягненні цільової собівартості продукції та пошуку шляхів зниження витрат до цільового рівня на стадії виробництва.

Г) метод неповної собівартості, в основі якого покладено чіткий розподіл витрат на змінні і постійні.

**35. Кайзен-костинг – це:**

А) метод, який передбачає три етапи калькулювання: 1) розподіл витрат на ресурси; 2) перенесення вартості ресурсів на операції; 3) перенесення вартості основних операцій на об’єкти витрат.

Б) метод, який полягає у розрахунку собівартості майбутнього інноваційного продукту, виходячи з його ціни.

В) метод, який полягає у досягненні цільової собівартості продукції та пошуку шляхів зниження витрат до цільового рівня на стадії виробництва.

Г) метод неповної собівартості, в основі якого покладено чіткий розподіл витрат на змінні і постійні.

**36. Які два методи вирішують одне і те ж завдання, пов’язане із зниженням рівня собівартості кінцевого продукту до прийнятного рівня, але на різних стадіях життєвого циклу продукту: один з методів – на стадії проектування, а другий – на стадії виробництва?**

А) ABS і LCC;

Б) таргет-костинг і директ-костинг;

В) директ-костинг і кайзен-костинг;

Г) таргет-костинг і кайзен-костинг.

**37. Що з переліченого є недоліком LCC аналізу?**

А) неможливість забезпечення точного прогнозу всіх витрат і співвідношення отримуваного доходу та витрат щодо виробництва виробу в цілому;

Б) може потребувати витрат на отримання великої кількості додаткової інформації;

В) отримання лише в короткостроковому періоді оцінки здійснених витрат;

Г) неможливість забезпечення стратегічного бачення структури витрат і зіставлення її з структурою доходів.

**38. В чому полягає система калькулювання за останньою операцією (endpoint costing)?**

А) реалізує інформаційну підтримку підходу JIT (just in time);

Б) реалізує розрахунок витрат за етапами життєвого циклу продукції;

В) вартість операцій «поглинається» об’єктами витрат пропорційно до драйверів операцій;

Г) представляє собою систему обліку витрат залежно від завантаження виробничих потужностей.

**39. Оберіть хибне твердження:**

А) У JIT-системі технологічний процес організований за принципом «неперервного потоку» (трубопроводу), коли кожна наступна операція є продовженням попередньої.

Б) У JIT-системі витрати на виробництво за кожною стадією виготовлення продукту не обліковуються, а відображаються на початку звітного періоду, а потім знову фіксуються в кінці звітного періоду як витрати на закінчений обробкою продукт.

В) Результатом застосування JIT-системи є зменшення витрат на оплату праці і, як наслідок, скорочення штату працівників, вивільнення і продаж невикористовуваних активів, повне зменшення витрат на соціальну сферу.

Г) У JIT-системі калькулювання здійснюють на останній операції, якою вважається відвантаження готової продукції.

**40. Оберіть хибне твердження:**

А) При системі LCC у собівартість продукту послідовно включають не лише витрати виробничої стадії, але і витрати усіх інших стадій, починаючи з моменту розробки дослідного зразка і закінчуючи виведенням продукту з ринку.

Б) При системі LCC на довиробничій стадії обліковують витрати, без здійснення яких не можна перейти до виробничої стадії: витрати на підготовку й освоєння виробництва, на розробку технологічного процесу, проекту, дослідного зразка, на сертифікацію продукції тощо.

В) LСС-аналіз - це єдиний метод управління витратами, який не передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень.

Г) Недоліком LCC-аналізу є відсутність періодизації фінансових результатів.