

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Чернігівський національний технологічний університет**  
Навчально-науковий інститут економіки  
Кафедра бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК**

### **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**до написання курсової роботи**

для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
усіх форм навчання

Затверджено на засіданні кафедри  
бухгалтерського обліку,  
оподаткування та аудиту  
*Протокол № 8*  
від 05 березня 2019 р.

Управлінський облік. Методичні рекомендації до написання курсової роботи для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання/Укл.: Гнедіна К.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2019. – 22 с.

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

Відповідальна за випуск: МАРГАСОВА ВІКТОРІЯ ГЕННАДІЇВНА, завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, доктор економічних наук, професор,

Рецензенти: ДУБИНА МАКСИМ ВІКТОРОВИЧ, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Навчально-наукового інституту економіки Чернігівського національного технологічного університету

НЕХАЙ ВАЛЕНТИН АНАТОЛІЙОВИЧ, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту Навчально-наукового інституту економіки Чернігівського національного технологічного університету

© Гнедіна К.В. 2019  
© ЧНТУ 2019

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК» .....	5
2 ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	6
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	7
4 ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ.....	19
5 РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	19
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	21
ДОДАТОК А – Зразок оформлення титульного аркуша курсової роботи	

## ВСТУП

Формування навичок прийняття раціональних управлінських рішень є надзвичайно важливим етапом у процесі підготовки майбутніх фахівців у сфері обліку та оподаткування. У рамках вивчення дисципліни «Управлінський облік» навчальним планом підготовки фахівців освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування» передбачено виконання студентами курсової роботи, що сприяє поглибленню теоретичних знань та формуванню вмінь і навичок практичного застосування методичних підходів до прийняття та оцінювання ефективності управлінських рішень, вдосконалення управління результатами функціонування та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Написання курсової роботи ґрунтується на знаннях, отриманих студентами під час вивчення курсу «Управлінський облік», а також здобутих студентами з дисциплін «Фінансовий облік», «Аналіз господарської діяльності», «Звітність підприємств» та інших. Набуті під час виконання курсової роботи теоретичні знання та практичні навички у сфері управлінського обліку можуть бути застосовані студентами під час виконання випускної кваліфікаційної роботи та у подальшій професійній діяльності.

Курсова робота виконується на матеріалах підприємства, яке обирається студентом (за узгодженням із науковим керівником курсової роботи). Базою для виконання курсової роботи з дисципліни «Управлінський облік» може бути виробниче, сільськогосподарське, торгівельне, будівельне, транспортне, енергетичне підприємство чи суб'єкт господарювання, що належить до іншого виду економічної діяльності.

Інформаційною базою для написання курсової роботи є: звітність, підприємства, дані Державної служби статистики України, матеріали аналітичних незалежних та науково-дослідних установ, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, інформація веб-сайтів та ін.

Дана методична розробка рекомендована для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» освітнього ступеню «бакалавр» та містить вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Управлінський облік». Зокрема, визначені зміст та структура курсової роботи, надані рекомендації до її написання та наведені вимоги до оформлення.

## **1 Мета та завдання курсової роботи з дисципліни «Управлінський облік»**

*«Розгадуючи секрет успіху управлінців, варто дивитися не на рішення,  
а на спосіб, який дозволив до нього прийти».*  
*Джастін Менкес*

Прийняття управлінських рішень, реалізація, моніторинг результатів та оцінювання їх ефективності є невід'ємними складовими процесу управління діяльністю підприємства. Управлінське рішення спрямоване на вирішення певних управлінських завдань. Ефективність управління підприємством залежить від організації процесу прийняття управлінських рішень, а стратегічні управлінські рішення визначають вектор та напрями розвитку суб'єкта господарювання на майбутнє. Імплементация будь-якого управлінського рішення має певні наслідки, які позначаються на загальній результативності діяльності підприємства. В умовах необхідності забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання особливо важливим є врахування під час прийняття управлінських рішень не лише економічних результатів, а й екологічних та соціальних ефектів. Питання формування обґрунтованих, раціональних, своєчасних управлінських рішень є актуальним у сучасних умовах, оскільки рівень якості управлінських рішень позначається на ефективності функціонування підприємства та визначає перспективи його діяльності [1]. Саме тому оволодіння методами та прийомами управлінського обліку, отримання навичок прийняття управлінських рішень, у тому числі стратегічних, є важливими для формування висококваліфікованих фахівців у сфері обліку та оподаткування.

Метою написання курсової роботи є закріплення та поглиблення теоретичних знань з дисципліни «Управлінський облік» та отримання практичних навичок формування та аналізу системи управлінського обліку підприємства, управління доходами, витратами та фінансовими результатами діяльності, використання та розробки форм внутрішньої звітності, а також прийняття управлінських рішень в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підприємницьких ризиків з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності.

Для досягнення вказаної мети слід вирішити наступні завдання:

- навести загальну характеристику системи управлінського обліку підприємства;
- проаналізувати елементи наявної на підприємстві політики управлінського обліку;
- дослідити внутрішню звітність, яка формується на підприємстві;
- дослідити організаційно-управлінську структуру та виявити центри відповідальності на підприємстві;
- охарактеризувати та оцінити діяльність центрів відповідальності;
- здійснити огляд процесу прийняття управлінських рішень на

підприємстві та оцінювання ефективності прийнятих рішень;

- здійснити оцінку стадій управління та загальну оцінку управління на підприємстві;
- дослідити взаємозв'язок обсягу діяльності, витрат та фінансових результатів;
- визначити критичний обсяг виробництва (точку беззбитковості);
- дослідити процес планування витрат на підприємстві;
- дослідити метод калькулювання собівартості продукції підприємства;
- здійснити аналіз відхилень за кошторисами (бюджетами) витрат;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управлінського обліку підприємства;
- визначити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, резерви нарощування його ефективності;
- дослідити зовнішнє середовище суб'єкта господарювання, його можливості та загрози;
- визначити стратегічні орієнтири розвитку суб'єкта господарювання з урахуванням соціальних, екологічних, економічних аспектів діяльності;
- скласти Звіт про управління.

## **2 Зміст та структура курсової роботи**

Рекомендований *зміст* курсової роботи з дисципліни «Управлінський облік»:

**ВСТУП**

**1 ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА** *(назва підприємства)*

1.1 Основні елементи системи управлінського обліку на підприємстві

1.2 Організація обліку за центрами відповідальності

1.3 Процес прийняття та оцінювання управлінських рішень на підприємстві

**2 УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА** *(назва підприємства)*

2.1 Дослідження взаємозв'язку обсягу діяльності, витрат та результатів

2.2 Аналіз рівня беззбитковості підприємства

2.3 Характеристика процесу планування витрат на підприємстві

**3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА** *(назва підприємства)*

3.1 Розробка комплексу заходів з удосконалення системи управлінського обліку на підприємстві

3.2 Обґрунтування стратегічних управлінських рішень та визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства

3.3 Формування Звіту про управління

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

**ДОДАТКИ**

Зміст та структура курсової роботи з дисципліни «Управлінський облік» затверджуються науковим керівником перед початком її виконання. Наведений зміст курсової роботи носить рекомендаційний характер та може бути відкоригований з урахуванням специфіки діяльності підприємства за погодженням з керівником. Уточнення та внесення змін до змісту під час виконання курсової роботи можливі лише за згодою наукового керівника. Орієнтовна кількість сторінок у розділах курсової роботи наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Рекомендована кількість сторінок у розділах курсової роботи з дисципліни «Управлінський облік»

Розділ курсової роботи	Кількість сторінок
Зміст	1-2
Вступ	2-3
1.Характеристика системи управлінського обліку підприємства	10-12
2.Управління витратами та фінансовими результатами діяльності підприємства	10-12
3.Напрями удосконалення системи управлінського обліку підприємства	10-13
Висновки	2-3

Наприкінці курсової роботи наводиться список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг курсової роботи (без урахування списку використаних джерел та додатків) становить 40-45 сторінок.

### 3 Рекомендації до написання розділів курсової роботи

У *вступі* до курсової роботи обґрунтовується актуальність дослідження системи управлінського обліку підприємства у сучасних умовах господарювання, розкривається роль управлінського обліку у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Зазначаються мета, завдання, об'єкт, предмет дослідження, інформаційні джерела та методи, що застосовувалися для проведення дослідних процедур. Наводяться результати огляду останніх досліджень та публікацій вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управлінського обліку. Студентом робиться висновок про результати досліджень за даним тематичним напрямом та акцентується увага на малодосліджених питаннях (невирішених частинах загальної проблеми), що враховується при написанні курсової роботи.

У першому розділі курсової роботи «*Характеристика системи управлінського обліку підприємства*» досліджуються основні елементи системи управлінського обліку та політика управлінського обліку на

підприємстві, організація обліку за центрами відповідальності, процес прийняття та оцінювання управлінських рішень на підприємстві.

Перший розділ роботи рекомендується поділити на три підрозділи.

**Підрозділ 1.1** присвячений дослідженню системи управлінського обліку підприємства. При написанні цього підрозділу слід розкрити такі питання:

- структурний підрозділ та/чи посадові особи, які ведуть управлінський облік на підприємстві;
- основні функції системи управлінського обліку на підприємстві та роль у забезпеченні ефективності діяльності;
- задачі, які вирішуються за допомогою управлінського обліку;
- політика управлінського обліку на підприємстві;
- методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції підприємства;
- види нормативів витрат, які використовуються на підприємстві;
- змінні та постійні витрати підприємства;
- метод розподілу непрямих витрат;
- особливості ціноутворення на підприємстві (критерії, методи, стратегія ціноутворення);
- моделі управління матеріальними запасами;
- підсистема управління персоналом та мотивації;
- внутрішня звітність, яка формується на підприємстві, джерела інформації для цієї звітності;
- програмне забезпечення, яке використовується для ведення управлінського обліку та ін.

Результатом дослідження є ідентифікація особливостей системи управлінського обліку на досліджуваному підприємстві.

У **підрозділі 1.2** наводиться характеристика системи обліку за центрами відповідальності на підприємстві. Зокрема, розкриваються такі питання:

- організаційно-управлінська структура підприємства, розподіл обов'язків між структурними підрозділами та їх взаємодія у процесі управління діяльністю підприємства (схема організаційно-управлінської структури має бути представлена у додатках до курсової роботи);
- типи центрів відповідальності та їх характеристика (центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій);
- обчислення прибутку за підрозділами підприємства;
- методичні підходи до оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності (підрозділів підприємства);
- показники, які використовуються на підприємстві для оцінювання діяльності управлінського персоналу (Key Performance Indicators);
- управлінська звітність, яка складається у межах центрів відповідальності;
- контроль діяльності центрів відповідальності та ін.

При написанні цього підрозділу доцільно використовувати графічний та табличний методи: для відображення організаційно-управлінської структури,



взаємозв'язку між центрами відповідальності та для представлення системи показників оцінювання діяльності центрів.

У *підрозділі 1.3* досліджується процес прийняття управлінських рішень на підприємстві та управління підприємством в цілому. Слід розкрити такі питання:

- алгоритм прийняття управлінських рішень;
- моделі та методи прийняття управлінських рішень, що застосовуються на підприємстві;
- критерії вибору та оцінювання рішень;
- моніторинг процесу реалізації рішень, ефективність управлінських рішень;
- основні стадії, методи та підходи до управління;
- використання інформаційно-комп'ютерних технологій у процесі управління;
- підходи до загальної оцінки процесу управління підприємством.

Прийняття управлінського рішення є багатоетапним процесом, який передбачає вибір альтернативи, кожна із яких оцінюється за певними обраними критеріями [1]. Критерій – «це мета на перспективу, або вимога до проекту, яка кількісно не виражена, правило порівняння та вибору альтернатив, а також результатів дій та ефекту рішення, що приймається» [2]. Основними критеріями є: «критерії цілей», «критерії засобів (ресурсів)», «критерії траєкторій (шляхи досягнення мети)» [2].

У процесі прийняття управлінського рішення важливо чітко сформулювати мету, всебічно дослідити проблему, провести фундаментальний аналіз поточної ситуації та ідентифікувати наявні обмеження для вибору можливих варіантів рішення, визначити альтернативи та оцінити їх за обраними критеріями на основі системи показників, що дозволить обрати один із можливих варіантів, враховуючи переваги та недоліки і наявні ризики. При обґрунтуванні управлінського рішення для досягнення бажаного ефекту та вирішення певного завдання слід розглядати різні способи його вирішення та формувати багато варіантів рішення (альтернатив), а при оцінюванні альтернатив - використовувати кількісні та якісні критерії [1].

Будь-яке управлінське рішення спрямоване на досягнення певної мети (ефекту, результату), а тому й рівень його ефективності може бути оцінений за ступенем її досягнення. Ефект та ефективність є складовими частинами одного цілого, «ефект» відображає результат від реалізації рішення, а «ефективність» – наслідки. Економічну ефективність управлінського рішення можна розглядати одночасно як ступінь досягнення бажаного ефекту (мети, результату), а також як співвідношення ефекту із понесеними у процесі реалізації управлінського рішення витратами. При цьому управлінське рішення може мати позитивний економічний ефект, в той же час у процесі його впровадження можуть мати місце негативні екологічні або соціальні результати (ефекти). Ефективність управлінського рішення недоцільно оцінювати лише на основі фінансово-економічних показників, оскільки прийняте рішення може мати певні соціальні

та екологічні ефекти. Тому до оцінювання управлінських рішень слід підходити комплексно та, визначаючи критерії оцінювання ефективності, враховувати усі наслідки від прийнятого та реалізованого рішення. Отже, для оцінювання ефективності управлінського рішення необхідно застосовувати багатокритеріальний підхід, що передбачає оцінювання інтегральної ефективності управлінського рішення за певними критеріями та системою показників у межах обраних критерії оцінювання [1].

У курсовій роботі необхідно навести характеристику елементів управління, розкрити функції та складові процесу управління, методи та прийоми управління, які впроваджено на підприємстві, а також визначити «вузькі» місця у процесі управління.

Для оцінювання системи управління може бути використаний підхід, запропонований І. Таммом, відповідно до якого процес управління поділяється на 5 основних стадій (аналітична, стадія розробки концепції, директивна, контроль за реалізацією, стадія кінцевого контролю), кожна з яких оцінюється від 0,5 до 1, а процес управління – 1 (таблиця 3.1) [2]. Загальна оцінка системи управління є добутком оцінок його окремих стадій [2].

Таблиця 3.1 - Оцінка стадій управління та його загальна оцінка (за Таммом)\*

Стадії управління	Інтервал оцінок
1. Аналітична	0,8-1
2. Стадія розробки концепції	0,5-1
3. Директивна	0,5-1
4. Контроль за реалізацією	0,8-1
5. Стадія кінцевого контролю	0,8-1
Загальна оцінка системи управління	0,128-1

\*Джерело: [2]

Другий розділ курсової роботи **«Управління витратами та фінансовими результатами діяльності підприємства»** присвячений дослідженню взаємозв'язку витрат та результатів, процесу планування та прогнозування витрат на підприємстві, аналізу рівня беззбитковості підприємства.

Другий розділ курсової роботи рекомендується поділити на три підрозділи. У **підрозділі 2.1** проводиться аналіз структури та динаміки витрат підприємства, динаміки фінансових результатів діяльності, визначається рівень рентабельності діяльності та вивчається взаємозв'язок обсягу діяльності, витрат та фінансових результатів. Абсолютні та відносні показники за останні 2-3 роки слід представити у таблиці (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Динаміка доходів, витрат, фінансових результатів діяльності підприємства та рівня рентабельності продажу протягом 20\_\_-20\_\_ рр.

Найменування показника, одиниці вимірювання	Ретроспективний період, роки			Ланцюгові абсолютні прирости (+,-)		Ланцюгові темпи зростання значення показника, %	
	201_	201_	201_	201_/ 201_	201_/ 201_	201_/ 201_	201_/ 201_
<i>Доходи</i>							
Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн							
Інші доходи, тис. грн							
<i>Витрати</i>							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн							
Адміністративні витрати, тис. грн							
Витрати на збут, тис. грн							
Інші операційні витрати, тис. грн							
Інші витрати, тис. грн							
<i>Елементи операційних витрат</i>							
Матеріальні затрати, тис. грн							
Витрати на оплату праці, тис. грн							
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн							
Амортизація, тис. грн							
Інші операційні витрати, тис. грн							
<i>Фінансові результати</i>							
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.							
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн							
Чистий прибуток (збиток), тис. грн							
<i>Рівень рентабельності продажу</i>							
Рентабельність продажу, %:							
- валова							
- операційна							
- чиста							

Для вивчення впливу факторів на результати діяльності підприємства слід провести факторний аналіз прибутку підприємства.

**Підрозділ 2.2** курсової роботи присвячений аналізу рівня беззбитковості діяльності підприємства. *Критичний обсяг виробництва (точка беззбитковості)* може бути визначений аналітичним та графічним методами. Критичний обсяг виробництва у натуральних одиницях для одного виробу, тобто такий обсяг виробництва та продажу, за якого доходи дорівнюють загальним витратам та діяльність підприємства є беззбитковою, можна визначити за формулою:

$$V_i = \frac{ПВ}{Ц_i - ЗВ_i}, [3] \quad (3.1)$$

де  $V_i$  – точка беззбитковості в натуральних одиницях (критичний обсяг виробництва), од.

ПВ – постійні витрати, грн

Ц<sub>i</sub> – ціна одиниці продукції, грн

ЗВ<sub>i</sub> – змінні витрати на одиницю продукції, грн

У випадку, коли підприємство виробляє та реалізує не один, а декілька видів продукції, точка беззбитковості визначається у грошовому виразі за формулою шляхом розрахунку такого показника, як *поріг рентабельності*:

$$ПР = \frac{ПВ}{\%КВМ} \cdot 100, [3] \quad (3.2)$$

де ПР – поріг рентабельності, грн

ПВ – постійні витрати, грн

%КВМ - відсоток валової маржі

У свою чергу, *відсоток валової маржі* в обсязі реалізованої продукції визначається за формулою [3]:

$$\%КВМ = \frac{ВМ}{РП} \cdot 100, [3] \quad (3.3)$$

де %КВМ - відсоток валової маржі

ВМ – валова маржа, грн

РП – дохід від реалізації продукції, грн

*Валова маржа* визначається як різниця між доходом від реалізації продукції та змінними витратами:

$$BM = PP - ZB, [3] \quad (3.4)$$

де ВМ – валова маржа, грн

РП – дохід від реалізації продукції, грн

ЗВ – змінні витрати на випуск продукції, грн

Для того, щоб визначити на скільки підприємство може знизити обсяг реалізації продукції, не отримуючи при цьому збитків, слід розрахувати *запас фінансової міцності*:

$$ЗФМ = РП - ПР, [3] \quad (3.5)$$

де ЗФМ – запас фінансової міцності, грн

РП – дохід від реалізації продукції, грн

ПР – поріг рентабельності, грн

Для оцінювання *сили дії ефекту операційного лівериджу* (операційного важеля) розраховується коефіцієнт, який показує, у скільки разів збільшиться (або зменшиться) прибуток підприємства при збільшенні (зменшенні) на один відсоток доходу від реалізації продукції [3]:

$$К_{e.o.l.} = \frac{BM}{П}, [3] \quad (3.6)$$

де  $K_{e.o.l.}$  – коефіцієнт дії ефекту операційного лівериджу;

ВМ – валова маржа, грн

П – прибуток, грн

За результатами розрахунків необхідно зробити відповідні висновки щодо рівня беззбитковості підприємства.

У **підрозділі 2.3** курсової роботи досліджується процес планування витрат на підприємстві. При цьому слід розкрити наступні питання:

- роль планування в управлінні витратами підприємства;
- нормативи витрат, які використовуються на підприємстві;
- метод калькулювання собівартості продукції підприємства;
- методи та моделі управління елементами операційних витрат;
- форми внутрішньої звітності, які використовуються для обліку, аналізу та контролю витрат підприємства, у точу числі бюджети (кошториси) витрат, які складаються на підприємстві;
- аналіз відхилень за кошторисами (бюджетами) витрат та ін.

У третьому розділі курсової роботи «**Напрями удосконалення системи управлінського обліку підприємства**» студентом розробляються пропозиції з удосконалення системи управлінського обліку підприємства та визначаються

стратегічні напрями його розвитку, а також складається Звіт про управління. Третій розділ курсової роботи доцільно поділити на три підрозділи.

Враховуючи результати дослідження системи управлінського обліку підприємства, її сильні та слабкі сторони, у **підрозділі 3.1** курсової роботи визначається комплекс заходів з удосконалення системи управлінського обліку на підприємстві, які слід представити у таблиці (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 - Комплекс заходів з удосконалення системи управлінського обліку на підприємстві (назва підприємства)

№	Заходи з удосконалення системи управлінського обліку	Шляхи досягнення	Результат
1.	...	...	...
2.	...	...	...
3.	...	...	...
4.	...	...	...

Детальний опис запропонованих заходів, які включено до таблиці, наводиться після неї. Студентом має бути запропоновано не менше трьох заходів з удосконалення системи управлінського обліку на підприємстві.

У **підрозділі 3.2** досліджується процес прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві та визначаються перспективні напрями його розвитку. Основні питання, які розкриваються у цьому підрозділі:

- сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, резерви підвищення ефективності діяльності;
- зовнішнє середовище суб'єкта господарювання, можливості та загрози;
- стратегічні напрями (пріоритети) розвитку суб'єкта господарювання.

Визначення сильних та слабких сторін підприємства, які мають бути враховані при формуванні стратегії його діяльності, а також наявних зовнішніх загроз та потенційних можливостей для розвитку підприємства, здійснюється шляхом проведення SWOT-аналізу. Дослідження методики SWOT-аналізу та особливостей діяльності підприємств з виокремленням існуючих переваг та недоліків розвитку бізнесу на мікро- та макрорівні, враховуючи екологічні та соціальні фактори впливу, дозволили розробити комплексний підхід до оцінювання поточної ситуації та формування заходів SWOT-аналізу, який складається з [4]:

1) оцінки загальних характеристик сильних і слабких сторін, що можуть мати місце в умовах функціонування підприємств, що враховують економічні, екологічні та соціальні фактори (таблиця 3.4);

2) виявлення і дослідження загальних зовнішніх можливостей та загроз для підприємства, які виникають в умовах конкуренції на ринку з іншими підприємствами (таблиця 3.5);

Таблиця 3.4 - Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що розглядаються при проведенні SWOT-аналізу\*

<b><i>Потенційні внутрішні переваги (сильні сторони)</i></b>	<b><i>Потенційні внутрішні недоліки (слабкі сторони)</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зацікавленість керівництва у впровадженні досягнень НТП для можливості отримання конкурентних переваг;</li> <li>- висока гнучкість діяльності;</li> <li>- швидкість обороту капіталу підприємства;</li> <li>- швидкість реагування на зміни кон'юнктури ринку;</li> <li>- добре вивчений ринок та потреби потенційних споживачів;</li> <li>- спрощення системи управління та зменшення кількості управлінських структур, що сприяє прийняттю оперативних управлінських рішень;</li> <li>- добре вивчений внутрішній місцевий ринок;</li> <li>- готовність та здатність до ризику діяльності;</li> <li>- пошук нових можливостей та ініціативність керівництва і персоналу підприємства;</li> <li>- майнова відповідальність та цілеспрямованість керівництва і персоналу;</li> <li>- впровадження інноваційної техніки та технологій у виробництво;</li> <li>- орієнтація на ефективність та якість продукції і обслуговування;</li> <li>- інформованість та постійне спостереження за діяльністю власників підприємства;</li> <li>- здатність переконувати людей, комунікабельність, чесність, надійність;</li> <li>- висока продуктивність праці;</li> <li>- створення сприятливих умов праці на підприємстві, реалізація заходів з їх покращення;</li> <li>- формування та дотримання корпоративної культури;</li> <li>- позитивний психологічний клімат, дружні відносини в колективі;</li> <li>- впровадження системи заохочення та стимулювання працівників;</li> <li>- імплементація заходів із екологізації діяльності підприємства;</li> <li>- розробка екологічної політики підприємства та її відкритість перед громадою;</li> <li>- поширення екологічних цінностей у колективі та суспільстві, підтримка екологічних ініціатив;</li> <li>- постійний моніторинг екологічних результатів діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежені власні фінансові ресурси для розвитку та розширення діяльності підприємства;</li> <li>- обмеженість номенклатури товарів і послуг;</li> <li>- обмежений оборотний капітал підприємства;</li> <li>- відсутність реальних конкурентних переваг над іншими підприємствами;</li> <li>- висока чутливість до змін економічної і політичної ситуації в країні, коливань економічної кон'юнктури, законодавства, діяльності фінансово-кредитної системи;</li> <li>- підвищений рівень ймовірності банкрутства підприємства в кризових умовах господарювання;</li> <li>- залежність стабільності від діяльності компаній-конкурентів, фінансового стану підприємств-постачальників і підприємств-споживачів продукції, рівня платоспроможності населення;</li> <li>- використання фізично та морально зношеної техніки, застарілих технологій;</li> <li>- низькі темпи впровадження інновацій;</li> <li>- недостатній рівень якості продукції та обслуговування;</li> <li>- відсутність системи заохочення працівників;</li> <li>- недотримання працівниками корпоративних принципів;</li> <li>- нераціональна організація праці на підприємстві;</li> <li>- низька продуктивність праці та нераціональне використання робочого часу працівниками;</li> <li>- виникнення конфліктів у колективі;</li> <li>- екологічно небезпечне виробництво;</li> <li>- недостатній рівень екологічної ефективності та відсутність заходів із її підвищення;</li> <li>- відсутність системи екологічного менеджменту та низька екологічна ініціатива.</li> </ul>

\*Джерело: [4]

Таблиця 3.5 - Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що розглядаються при проведенні SWOT-аналізу\*

<b>Потенційні зовнішні можливості</b>	<b>Потенційні зовнішні загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість підвищення попиту на продукцію (послуги) підприємства за рахунок вивчення потреб споживачів на місцевому ринку;</li> <li>- знаходження цільової аудиторії на місцевому ринку;</li> <li>- можливість відкриття власної торгівельної точки ближче до потенційних споживачів;</li> <li>- входження на нові ринки (сегменти), що є нецікавими для інших підприємств, які працюють в досліджуваній галузі;</li> <li>- ймовірність зростання ринку у майбутньому за рахунок підвищення платоспроможності населення;</li> <li>- можливість збільшення кола споживачів та зростання кількості замовлень за рахунок формування позитивного екологічного іміджу підприємства, виробництва екологічно безпечної та якісної продукції;</li> <li>- зростання інвестиційної привабливості підприємства за рахунок його високої екологічної та соціальної ефективності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погіршення економічної, політичної та екологічної ситуації, загострення соціальних проблем;</li> <li>- чутливість суб'єкта господарювання до впливу фінансової та економічної кризи;</li> <li>- недосконалість нормативно-правової бази;</li> <li>- недостатній рівень державного регулювання і державної підтримки підприємств;</li> <li>- недовіра більшості державних програм з підтримки діяльності підприємств малого і середнього бізнесу;</li> <li>- нерозвиненість ринкової інфраструктури;</li> <li>- низький рівень соціальної захищеності, що впливає на зниження попиту на ринку;</li> <li>- динамічні зміни у системі оподаткування;</li> <li>- необхідність постійної адаптації до умов ринку та гнучкості суб'єкта господарювання;</li> <li>- обмеженість отримання кредитних ресурсів на довгострокову перспективу;</li> <li>- складність виходу на зовнішні ринки товарів, робочої сили і капіталу;</li> <li>- труднощі при укладанні довгострокових договорів із постачальниками та споживачами у зв'язку із коливаннями попиту і цін;</li> <li>- зміни в потребах, пріоритетах та смаках споживачів, і, як наслідок, скорочення обсягів реалізації продукції (послуг) підприємства;</li> <li>- втрата частки ринку через входження на нього іноземних суб'єктів господарювання;</li> <li>- низький рівень зацікавленості інвесторів;</li> <li>- високі вимоги до екологічних результатів роботи підприємства та невідповідність цим вимогам.</li> </ul>

\*Джерело: [4]

3) розробка матриці SWOT-аналізу підприємства на основі оцінки і співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства;

4) комплексний підхід до формування стратегічних заходів на основі побудови матриці SWOT-аналізу (таблиця 3.6).



Таблиця 3.6 - Комплексний підхід до формування стратегічних заходів на основі даних матриці SWOT-аналізу\*

		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		<i>Можливості (шанси)</i>	<i>Загрози</i>
<i>Внутрішнє середовище</i>	<i>Сильні сторони</i>	<p>1. Формування ефективної системи облікового забезпечення для отримання своєчасної інформації високої якості управлінським персоналом.</p> <p>2. Проведення своєчасної діагностики фінансово-господарського стану діяльності підприємства та оцінка рівня конкурентоспроможності.</p> <p>3. Аналіз ринку з метою заповнення ринкових ніш, які не є цікавими для підприємств великого і середнього бізнесу</p>	<p>1. Розробка заходів інформаційної безпеки та захист внутрішньої інформації.</p> <p>2. Оцінка конкурентних переваг підприємства в цілому (продукції);</p> <p>3. Знаходження шляхів зниження собівартості, не знижуючи рівень якості продукції (послуг).</p> <p>4. Проведення своєчасної оцінки рівня ймовірності банкрутства в коротко- і довгостроковій перспективі.</p>
	<i>Слабкі сторони</i>	<p>1. Отримання доступу до зовнішніх джерел фінансування з метою розширення діяльності та виходу на нові ринки збуту продукції (збільшення кількості клієнтів або споживачів).</p> <p>2. Систематичний та своєчасний аналіз фінансового стану підприємства з метою підвищення рівня ліквідності й фінансової стабільності підприємства для зниження рівня залежності діяльності від економічної ситуації в країні.</p>	<p>1. Формування кола постійних покупців (клієнтів) та постачальників за рахунок тісного спілкування та особистих стосунків</p> <p>2. Укладання довгострокових договорів з покупцями та постачальниками з метою отримання впевненості в збуті готової продукції та закріплення стабільних цін на сировину і готову продукцію в поточній перспективі.</p>

\*Джерело: [4]

*Примітки:*

поле СМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

поле СЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

поле СлМ – розробка стратегій подолання слабких сторін підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

Результати проведеного SWOT-аналізу з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства виступають інформаційною базою для прийняття управлінських рішень та визначення стратегічних векторів розвитку підприємства [5].

У *підрозділі 3.2* курсової роботи студентом визначаються стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів його діяльності. Якщо на підприємстві розроблена та затверджена стратегія розвитку (яка має бути представлена у додатках до курсової роботи), то слід здійснити огляд стратегічного плану та розробити пропозиції щодо вдосконалення наявної на підприємстві стратегії розвитку [5].

Більш детально підходи до проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства і визначення стратегічних напрямів розвитку розкрито у методичних рекомендаціях: *Стратегічний управлінський облік і аналіз. Методичні рекомендації до написання курсової роботи для студентів освітнього ступеню «магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання/Укл.: Гнедіна К.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2017. – 24 с. [5].*

Визначені стратегічні напрями розвитку підприємства слід представити у курсовій роботі із використанням табличного чи графічного методів.

У *підрозділі 3.3* курсової роботи студентом складається Звіт про управління та висвітлюється його зміст. Відповідно до «Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління» від 07.12.2018 № 982 [6] «звіт про управління містить достовірну фінансову та нефінансову інформацію про діяльність підприємства, його стан та перспективи розвитку та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності». У звіті рекомендується розкрити таку інформацію [6, розділ II, п.2]:

- «організаційна структура та опис діяльності підприємства»;
- «результати діяльності»;
- «ліквідність та зобов'язання»;
- «екологічні аспекти»;
- «соціальні аспекти та кадрова політика»;
- «ризики»;
- «дослідження та інновації»;
- «фінансові інвестиції»;
- «перспективи розвитку»;
- «корпоративне управління (складають підприємства - емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до торгів на фондових біржах або щодо цінних паперів яких здійснено публічну пропозицію)».

При цьому «перелік напрямів та показників, які рекомендується розкривати у звіті про управління не є вичерпним», «підприємство може розкривати іншу інформацію, яку вважає за доцільне» [6, розділ II, п.3]. Отже, наведений зміст Звіту про управління носить рекомендаційний характер та може бути змінений (доповнений). Складений студентом Звіт про управління слід представити у додатках до курсової роботи.

**Висновки** до курсової роботи формуються у відповідності до мети та поставлених завдань.

## 4 Вимоги до оформлення курсової роботи

Курсова робота оформлюється на стандартних аркушах паперу формату А4 та виконується державною мовою. На початку роботи розміщується титульний аркуш (Додаток А). На наступній сторінці наводиться зміст роботи з вказівкою початкових сторінок кожного розділу та підрозділу. Усі сторінки мають бути пронумеровані, окрім титульного аркуша. У тексті роботи мають бути посилання на літературні джерела. У кінці курсової роботи наводиться список використаних джерел та додатки. *Вимоги до оформлення роботи:* шрифт Times New Roman, 14 кегль, 1,5-інтервал, поля: ліве, верхнє – 25 мм, нижнє – 20 мм, праве – 15 мм, вирівнювання тексту – по ширині, абзац - 1,25 см, набір формул здійснювати в редакторі Microsoft Equation. Таблиці та інші графічні ілюстрації можна розміщувати у тексті, вони повинні мати заголовок, окрему нумерацію, одиниці виміру. Номери таблиць та графічного матеріалу подвійні, відокремлені крапкою і означають: перше число – номер розділу роботи, друге – порядковий номер матеріалу в межах розділу. Текст в таблиці оформлювати із застосуванням шрифту Times New Roman, 12 кегль, інтервал – одинарний. Рисунок повинен бути згрупованим у один об'єкт, скановані рисунки розміщувати не можна. У додатках розміщують об'ємні схеми, графіки, таблиці (розміщені більш ніж на 1 сторінці) тощо, а у відповідних розділах тексту роблять на них посилання [5].

## 5 Рекомендована література

1. Берданова О.В. Стратегічне планування на підприємстві/ Берданова О.В., Вакулєнко В.М., Тертичка В.В. – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 139 с.
2. Болдуєв М.В. Організація стратегічного обліку витрат діяльності промислового підприємства: [монографія]/[М.В. Болдуєв, О.В. Болдуєв, Т.П. Макаренко, Г.В. Власюк, О.В. Клименко]. – Запоріжжя: Видавництво КПУ, 2010. – 164 с.
3. Гнедіна К.В. Економічна сутність поняття «стратегія»/К.В. Гнедіна// Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С. 233-237.
4. Дерій В.А. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві/ В.А.Дерій, М.В.Гуменна-Дерій //Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. - 2018. - Вип. 2 (40). – С. 12-18.
5. Добровський В.М. Управлінський облік: навч.посіб./В.М. Добровський, Л.В. Гнилицька, Р.С. Коршикова, за ред. В.М. Добровського. - К.: КНЕУ, 2005. - 278 с.
6. Карпенко О. В. Управлінський облік: навч. посіб./О.В. Карпенко, Д.В. Карпенко. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 296 с.
7. Криштопа І.І. Стратегічний облік об'єднаного бізнесу: методологія, моделювання, організація: [монографія]/ І.І. Криштопа. – Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. – 464 с.

8. Куцик П.О. Управлінський облік операційної діяльності підприємств оптової торгівлі: монографія [за заг. ред. проф. П.О. Куцика]/П.О. Куцик, В.І. Бачинський, О.А. Полянська. – Львів : Растр-7, 2015. – 312 с.
9. Ленъ В.С. Управлінський облік/В.С. Ленъ. - К.: Знання-Прес, 2006. – 317 с.
10. Морозов Ю.Д. Стратегія як фактор забезпечення економічного благополуччя організації в контексті світових тенденцій стійкого розвитку/ Ю.Д. Морозов, І.В. Тараненко// Академічний огляд. – 2011. – № 2 (35). – С. 164-175.
11. Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), pp. 484-501.
12. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington, D.C.: Beard Books, 2006. URL: [http://books.google.com.ua/books/about/Strategy\\_and\\_Structure.html?hl=ru&id=mKfjhPZTkB8C](http://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?hl=ru&id=mKfjhPZTkB8C)
13. Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management accounting research*, 9(1), pp.1-19.
14. Dixon, R. (1998). Accounting for strategic management: a practical application. *Long Range Planning*, 31(2), pp. 272-279.
15. Gogol, T. A. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept/ T. A. Gogol, K.V. Hnedina //Scientific Bulletin of Polissia. - 2016. - № 3 (7). - pp. 181-189.
16. Hnedina K.V. Strategy formation: the role in ensuring economic security/ K.V. Hnedina// «Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти»: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Чернігів, 12 грудня 2018 р.) / Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2018. – 748 с. - С. 152-153.
17. Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. (Eds.). (2007). *Issues in management accounting*. Pearson education.
18. Nixon, Bill, and John Burns. "The paradox of strategic management accounting." *Management Accounting Research* 23.4 (2012): pp. 229-244.
19. Riahi-Belkaoui A. *Behavioral Management Accounting*. Westport: Quorum books, 2002. - 274 p. URL: <http://www.questia.com/library/119122870/behavioral-management-accounting>
20. Walter A. *Fundamentals of Management Accounting*. Oxford, UK: Elsevier, 2010. - 240 p.
21. Weetman P. *Management Accounting* (2nd ed.). Harlow, England: Pearson Educational Group, Prentice Hall, 2010. - 588 p.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гнедіна К.В. Прийняття та оцінювання управлінських рішень на підприємствах у сучасних умовах господарювання/К.В. Гнедіна, А.П. Атрощенко// Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 30 листопада 2016 р.): тези доп. – Чернігів, Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. – С. 76-78.
2. Лень В.С. Управлінський облік/В.С. Лень. - К.: Знання-Прес, 2006. – 317 с.
3. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. пос. / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – [3-є вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2008. – 483 с.
4. Gogol, T. A. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept/T. A. Gogol, K.V. Hnedina//Scientific Bulletin of Polissia. – 2016. – № 3 (7). – pp. 181-189.
5. Стратегічний управлінський облік і аналіз. Методичні рекомендації до написання курсової роботи для студентів освітнього ступеню «магістр» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» усіх форм навчання/Укл.: Гнедіна К.В. – Чернігів: ЧНТУ, 2017. – 24 с.
6. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління», затв. Наказом Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#n10>

**Додаток А - Зразок оформлення титульного аркуша курсової роботи**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Чернігівський національний технологічний університет**  
Навчально-науковий інститут економіки

**КУРСОВА РОБОТА**

**з дисципліни**

**«УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК»**

**(на матеріалах *назва підприємства*)**

Студент	<b>ПРИЗВИЩЕ Ім'я По батькові</b> _____
Факультет	обліково-економічний
Кафедра	бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту
Форма навчання	денна
Спеціальність	071 «Облік і оподаткування»
Освітній ступінь	бакалавр
Науковий керівник	<b>ПРИЗВИЩЕ Ім'я По батькові</b> _____

Курсова робота здана на кафедрі та зареєстрована \_\_\_\_\_  
(дата)

Чернігів ЧНТУ 201\_