

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

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до написання курсової роботи
для студентів освітнього ступеню «магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
усіх форм навчання

Затверджено на засіданні кафедри
бухгалтерського обліку,
оподаткування та аудиту
Протокол № 3
від 05 жовтня 2017 р.

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. – 23 с.

Укладач: ГНЕДІНА Катерина Володимирівна, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

Відповідальний за випуск: МАРГАСОВА Вікторія Геннадіївна, доктор
економічних наук, професор, завідувач кафедри
бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

Рецензент: КЛИМЕНКО Тетяна Вікторівна, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ»	5
2. ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ	6
2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО НАПИСАННЯ РОЗДІЛІВ КУРСОВОЇ РОБОТИ	7
4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ	18
5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	19
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	22
ДОДАТОК А – Зразок оформлення титульного аркуша курсової роботи	23

ВСТУП

Виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічний управлінський облік і аналіз» студентами спеціальності 071 «Облік і оподаткування» передбачено навчальним планом підготовки фахівців освітнього ступеня «магістр». Курсова робота виконується під час вивчення курсу «Стратегічний управлінський облік і аналіз», що сприяє поглибленню отриманих теоретичних знань та формуванню вмінь і навичок практичного застосування методичних підходів до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, оцінювання його економічного потенціалу, виявлення резервів підвищення ефективності діяльності, обґрунтування стратегічних управлінських рішень, визначення стратегічних орієнтирів розвитку суб'єкта господарювання та розробки відповідної стратегії. Написання курсової роботи ґрунтується на знаннях, отриманих студентами під час вивчення курсу «Стратегічний управлінський облік і аналіз», а також здобутих студентами з дисциплін «Управлінський облік», «Аналіз господарської діяльності», «Фінансовий облік» та ін. Набуті під час виконання курсової роботи теоретичні знання та практичні навички у сфері стратегічного управлінського обліку і аналізу можуть бути застосовані студентами під час виконання випускної кваліфікаційної роботи та у подальшій професійній діяльності.

Курсова робота виконується на матеріалах підприємства, яке обирається студентом самостійно та узгоджується із науковим керівником курсової роботи. Базою для виконання курсової роботи може бути виробниче, торгівельне, сільськогосподарське, будівельне, транспортне підприємство чи суб'єкт господарювання, що належить до іншого виду економічної діяльності. У випадку, якщо базою для виконання курсової роботи є бюджетна установа (організація), страхова компанія, банківська установа, зміст роботи може бути уточнений із урахуванням специфіки діяльності установи.

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

Дана методична розробка рекомендована для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 071 «Облік і оподаткування» освітнього ступню «магістр» та містить вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Стратегічний управлінський облік і аналіз». Зокрема, у методичних вказівках визначені зміст та структура курсової роботи, надані рекомендації до написання розділів, наведені вимоги до її оформлення.

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ»

«Стратегічна позиція – це шлях, а не фіксований стан»

Майкл Портер [1]

На сьогодні перед вітчизняними підприємствами різних видів економічної діяльності постає питання вибору пріоритетних напрямів діяльності та потреба розробки стратегії подальшого розвитку з метою підвищення ефективності роботи і формування конкурентних переваг [2]. Ефективність діяльності суб'єкта господарювання виявляється у досягненні поставлених цілей, що неможливо без чіткого визначення вектору руху та плану заходів, реалізація яких у майбутньому призведе до отримання бажаних результатів. Більшість вітчизняних підприємств зіткнулася із проблемою дефіциту ресурсів, необхідних для забезпечення безперервної діяльності, що зумовлює необхідність формування системи стратегічних орієнтирів розвитку з урахуванням наявного ресурсного потенціалу. Крім того, діяльність будь-якого підприємства тісно пов'язана із ризиками, які зростають в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. У сучасних кризових умовах стратегічне управління фінансово-господарською діяльністю відіграє вирішальну роль у формуванні конкурентних переваг суб'єкта господарювання та забезпечення високого рівня його адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вплив зовнішніх факторів на умови господарювання та особливості внутрішнього середовища зумовлюють необхідність розробки стратегії діяльності підприємства як довгострокового плану дій для зростання економічного потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку у майбутньому [3]. Саме тому оволодіння методами та прийомами стратегічного управлінського обліку та аналізу, отримання навичок прийняття стратегічних управлінських рішень та розробки стратегії підприємства є важливими для формування висококваліфікованих фахівців у сфері обліку, оподаткування та аудиту.

Метою написання курсової роботи є закріплення та поглиблення теоретичних знань з дисципліни «Стратегічний управлінський облік і аналіз» та отримання практичних навичок використання методів і прийомів стратегічного управлінського обліку та аналізу, оволодіння інструментами стратегічного управління, зокрема – прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підприємницьких ризиків і формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням економічних, екологічних та соціальних аспектів його діяльності.

Для досягнення вказаної мети слід вирішити наступні завдання:

- проаналізувати сучасний стан галузі, до якої належить підприємство, окреслити основні тенденції, проблеми та перспективи її розвитку;
- дослідити систему зовнішніх зав'язків суб'єкта господарювання із постачальниками та споживачами,

- здійснити огляд основних конкурентів, охарактеризувати рівень конкуренції на ринку та визначити конкурентні переваги підприємства;
- визначити фактори зовнішнього середовища, що позначаються на діяльності суб'єкта господарювання, можливості та загрози;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру та центри відповідальності на підприємстві;
- розглянути систему стратегічного управлінського обліку на підприємстві;
- проаналізувати елементи наявної на підприємстві стратегії;
- оцінити фінансово-економічний стан підприємства та ефективність його функціонування;
- визначити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, виявити резерви підвищення його ефективності;
- окреслити стратегічні пріоритети розвитку суб'єкта господарювання та розробити стратегію його розвитку.

2. ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА КУРСОВОЇ РОБОТИ

Рекомендований зміст курсової роботи з дисципліни «Стратегічний управлінський облік і аналіз» включає:

ВСТУП

1 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА (назва підприємства)

1.1 Аналіз сучасного стану галузі, до якої належить підприємство

1.2 Аналіз сфер постачання та збуту

1.3 Аналіз основних конкурентів підприємства та визначення його конкурентної позиції на ринку

1.4 Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства

2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА (назва підприємства)

2.1 Характеристика процесу управління діяльністю та системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та оцінювання ефективності його функціонування

2.3 Внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства

3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА (назва підприємства)

3.1 Обґрунтування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства

3.2 Розробка стратегії розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів його діяльності

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

Зміст та структура курсової роботи з дисципліни «Стратегічний управлінський облік і аналіз» затверджуються перед початком її виконання науковим керівником курсової роботи, який призначається кафедрою. Наведений зміст і структура курсової роботи носять рекомендаційний характер та можуть бути відкориговані з урахуванням специфіки діяльності підприємства (установи, організації) 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 «Стратегічний управлінський облік і аналіз»

Розділ курсової роботи	Кількість сторінок
Зміст	1-2
Вступ	2-3
1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства	10-12
2. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства	10-12
3. Формування стратегії розвитку підприємства	10-15
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 стратегічного управлінського обліку та проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства у сучасних умовах господарювання, розкривається взаємозв'язок стратегічного обліку та аналізу як інструментів стратегічного управління підприємством. 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 стратегічного управлінського обліку і аналізу. Студентом робиться висновок про ступінь досліджуваності даних тематичних напрямів та акцентується увага на малодосліджених питаннях (невирішених частинах загальної проблеми), що враховується при написанні курсової роботи.

У першому розділі курсової роботи «*Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства*» досліджуються фактори зовнішнього середовища,

що впливають на діяльність суб'єкта господарювання та визначаються можливості і загрози його розвитку, що враховуються при визначенні альтернативних сценаріїв, виборі альтернативи розвитку та розробці стратегії.

Перший розділ роботи рекомендується поділити на чотири підрозділи. Підрозділ 1.1 присвячений аналізу сучасного стану галузі, у якій функціонує підприємство. Інформаційною базою для написання підрозділу можуть виступати дані Державної служби статистики України, офіційні дані міністерств, відомств, державних служб, аналітичних організацій та дослідних установ. При написанні цього підрозділу слід використовувати табличний та графічний методи зведення результатів дослідження. Для більш поглибленого аналізу специфіки галузі, визначення проблем та виокремлення перспектив розвитку доцільним є дослідження стану галузі у зарубіжних країнах. Крім того, у підрозділі 1.1 здійснюється огляд існуючих стратегій та програм розвитку галузі, затверджених на державному рівні.

Результатом проведеного аналізу є ідентифікація сучасних тенденцій та стратегічних орієнтирів розвитку галузі, що досліджується, в Україні (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Сучасні тенденції та стратегічні орієнтири розвитку галузі, що досліджується

Сучасні тенденції розвитку	Стратегічні орієнтири розвитку
Економічні аспекти функціонування	
Соціальні аспекти функціонування	
Екологічні аспекти функціонування	

У підрозділі 1.2. курсової роботи проводиться аналіз сфер постачання та збуту підприємства. Результати дослідження оформлюються із використанням табличного та графічного методів. При цьому слід розкрити наступні питання:

- види ресурсів, що споживає підприємство у процесі функціонування, основні постачальники, географія постачань, динаміка обсягів постачань протягом останніх років, порядок розрахунку із постачальниками та середній строк погашення кредиторської заборгованості за товари (роботи, послуги);
- види продукції (товарів, робіт, послуг), що реалізуються підприємством, основні споживачі продукції, географія збуту, динаміка обсягів реалізації протягом останніх років, порядок оплати продукції та середній строк погашення дебіторської заборгованості за відвантаженою продукцією (реалізовані товари, надані послуги, виконані роботи).

Підрозділ 1.3 курсової роботи присвячений аналізу конкурентів та визначенню конкурентної позиції підприємства на ринку. Важливим є виокремлення основних та потенційних конкурентів, аналіз їх стратегій, визначення конкурентних переваг, сильних та слабких сторін. Дослідження конкурентної ситуації на ринку доцільно проводити із використанням моделі п'яти сил конкуренції М.Портера. «Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил...» [1], до яких належать [1]:

1. Суперництво між існуючими фірмами.
2. Загроза субститутів (товарів-замінників) .
3. Загроза появи нових конкурентів.
4. Ринкова влада постачальників.
5. Ринкова влада покупців.

Досліджуючи діяльність конкурентів слід зупинитися на таких питаннях:

- частка ринку, яку займає конкурент;
- рівень рентабельності діяльності, фінансової автономії та платоспроможності;
- огляд розробленої стратегії розвитку підприємства, місія, мета, цілі діяльності та стратегічні орієнтири розвитку;
- рівень цін, їх динаміка та стратегія ціноутворення конкурента;
- рівень якості продукту та її відповідності вимогам споживачів;
- ефективність маркетингової діяльності та методи просування наявних та нових продуктів на ринку;
- рівень технічної оснащеності, ступінь зношеності основних засобів;
- рівень використання інноваційних рішень у сфері виробництва та збуту;
- кадрова політика, кількість працюючих та плинність кадрів, система заохочення працівників, рівень корпоративної культури;
- використання інформаційних технологій та Internet-продажі тощо.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє сформулювати висновки про те, які сильні та слабкі сторони мають конкуренти та які позиції займає підприємство на ринку, що враховується при формуванні стратегії з метою отримання конкурентних переваг.

У підрозділі 1.4 визначаються фактори макросередовища, що впливають на діяльність підприємства та його конкурентну позицію. Вплив даних факторів обов'язково слід враховувати при формуванні стратегії розвитку підприємства. Ідентифікацію факторів зовнішнього середовища та оцінювання їх впливу на суб'єкт господарювання, що досліджується, можна виконати за допомогою PESTLE-аналізу (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Результати PESTLE-аналізу

Фактори	Інтенсивність впливу факторів на підприємство	Фактори	Інтенсивність впливу факторів на підприємство
1. Політичні фактори - Фактор 1.1 - Фактор 1.2 ...		2. Економічні фактори - Фактор 2.1 - Фактор 2.2 ...	
3. Соціально-культурні фактори - Фактор 3.1 - Фактор 3.2 ...		4. Технологічні фактори - Фактор 4.1 - Фактор 4.2 ...	
5. Правові фактори - Фактор 5.1 - Фактор 5.2 ...		6. Екологічні фактори - Фактор 6.1 - Фактор 6.2 ...	

Цей інструмент аналізу зовнішнього середовища організації дозволяє оцінити вплив на неї наступних факторів: політичних (political), економічних (economic), соціально-культурних (socio-cultural), технологічних (technological), правових (legal) та екологічних (ecological). Інтенсивність впливу факторів на підприємство вимірюється бальною оцінкою. Враховуючи динамічні зміни у зовнішньому середовищі, наступним кроком є оцінювання ступеня ймовірності зміни факторів у майбутньому, їх впливу на підприємство та наслідки такої зміни. Цей метод дозволяє ідентифікувати фактори, що негативно впливають чи можуть вплинути у разі їх виникнення (зміни) на підприємство, визначити потенційні загрози зовнішнього середовища та врахувати їх при формуванні стратегії. Результати PESTLE-аналізу можуть бути використані при проведенні SWOT-аналізу діяльності підприємства з метою окреслення можливостей та загроз розвитку.

У другому розділі курсової роботи *«Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства»* досліджується система стратегічного управлінського обліку на підприємстві, оцінюється його фінансово-економічний стан і визначаються внутрішні слабкі та сильні сторони суб'єкта господарювання.

Другий розділ роботи рекомендується поділити на три підрозділи. У підрозділі 2.1 студент наводить характеристику процесу управління діяльністю підприємства та системи стратегічного управлінського обліку. Зокрема, слід розкрити наступні 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);

- характеристика організаційних структур управління підприємством;
- процес прийняття управлінських рішень, моделі та методи прийняття управлінських рішень, що застосовуються на підприємстві;
- система управління персоналом та мотивації;
- центри відповідальності на підприємстві, облік за центрами відповідальності;
- методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції підприємства;
- метод розподілу непрямих витрат;
- характеристика системи внутрішнього контролю;
- політика ціноутворення;
- процес складання планів, бюджетів, кошторисів на підприємстві;
- форми внутрішньої звітності, що використовуються на підприємстві;
- використання інформаційно-комп'ютерних технологій у процесі управління та ін.

У підрозділі 2.2 проводиться аналіз фінансово-економічного стану підприємства, оцінювання ефективності використання ресурсів та функціонування в цілому на основі системі показників. Абсолютні та відносні показники за останні 2-3 роки слід представити у таблиці (таблиця 3.3).

Наведений у таблиці 3.3 перелік показників є рекомендаційним та може бути розширений (змінений) із врахуванням галузевої специфіки підприємства. Для більш глибокого аналізу фінансового стану підприємства доцільно представити показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності у окремих таблицях та провести оцінювання поточного фінансового стану підприємства за даними показниками. Результатом проведеного дослідження є висновки щодо фінансово-майнового стану підприємства, рівня ефективності його функціонування та визначення резервів її підвищення.

У підрозділі 2.3 визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, які мають бути враховані при формуванні стратегії його діяльності. Для цього доцільно провести SWOT-аналіз, який передбачає визначення також і наявних зовнішніх загроз та потенційних можливостей для розвитку підприємства. Тому при його проведенні можуть бути використані результати дослідження зовнішнього середовища підприємства, отримані у першому розділі курсової роботи.

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 [3]:

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).

Таблиця 3.3 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності підприємства (назва підприємства) протягом 2014-2016 рр.

Найменування показника, одиниці вимірювання	Ретроспективний період, роки			Ланцюгові абсолютні прирости (+,-)		Ланцюгові темпи зростання значення показника, %	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн							
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн							
Адміністративні витрати, тис. грн							
Витрати на збут, тис. грн							
Інші операційні витрати, тис. грн							
Валовий прибуток (збиток), тис. грн							
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн							
Чистий прибуток (збиток), тис. грн							
Рентабельність продажу, %:							
- валова							
- операційна							
- чиста							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн							
Фондовіддача, грн/грн							
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн							
Кількість оборотів оборотних активів							
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів							
Середньорічна чисельність працівників, осіб							
Фондоозброєність праці, тис. грн/ особу							
Виробіток продукції на одного працівника, тис. грн							
Фонд оплати праці, тис. грн							
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.							
Матеріальні витрати, тис. грн							
Матеріалоємність, %							

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

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

*Джерело: [3]

2) виявлення і дослідження загальних зовнішніх можливостей та загроз для підприємства, які виникають в умовах конкуренції на ринку з іншими підприємствами, з урахуванням економічних, екологічних і соціальних факторів (таблиця 3.5).

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

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

*Джерело: [3]

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

4) комплексний підхід до формування стратегічних заходів на основі побудови матриці SWOT-аналізу (таблиця 3.6) [3].

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: [3]

Примітки:

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

поле СіЗ – 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.

Вплив зовнішніх факторів на умови господарювання та особливості внутрішнього середовища зумовлюють необхідність розробки стратегії діяльності підприємства як довгострокового плану дій для зростання економічного потенціалу, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку у майбутньому [3].

Результати проведеного SWOT-аналізу з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства можуть виступати інформаційною базою для прийняття управлінських рішень та формування стратегії розвитку підприємства.

Третій розділ курсової роботи *«Формування стратегії розвитку підприємства»* присвячений розробці альтернативних сценаріїв розвитку суб'єкта господарювання, що досліджується, вибору альтернативи, визначенню основних елементів стратегії розвитку підприємства.

Третій розділ роботи рекомендується поділити на два підрозділи. У підрозділі 3.1 мають бути розглянуті альтернативи розвитку підприємства та обґрунтований вибір певного сценарію розвитку, який буде покладений в основу формування стратегії.

Розробка стратегії повинна відбуватись з урахуванням всіх можливих сценаріїв розвитку (оптимістичного, песимістичного) та їх альтернативних наслідків (рисунок 3.1).

Наведений на рисунку 3.1 алгоритм формування та реалізації стратегії включає наступні блоки [3]:

1) діагностичний блок – дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, аналіз його стану за основними фінансово-економічними показниками, оцінювання ефективності використання ресурсів з метою визначення основних проблем, оцінювання стратегічного потенціалу та окреслення перспективних напрямів розвитку;

2) концептуальний блок – передбачає визначення концептуальних засад формування стратегії (бачення, місії, мети, напрямів) та її формалізацію у вигляді проекту стратегії;

3) реалізаційний блок – являє собою втілення низки стратегічних заходів, направлених на досягнення стратегічної мети;

4) моніторинговий блок – забезпечує моніторинг результатів стратегії з метою виявлення відхилень від стратегічних орієнтирів;

5) коригуючий блок – внесення змін до розробленої стратегії та формування альтернативної стратегії розвитку підприємства.

Застосування сценарного підходу дозволяє врахувати ризики функціонування та передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв розвитку із різними наслідками та однаковою вірогідністю їх настання. Стратегія повинна бути ефективною за будь-якого сценарію розвитку, тобто незалежно від сценарію наслідки стратегії повинні бути сприятливими. Такий підхід до формування стратегії розвитку підприємства дозволить розробити інтегровану стратегію – універсальну при будь-яких альтернативах розвитку, реалізація якої призведе до досягнення поставлених цілей та підвищення ефективності функціонування підприємства [3].

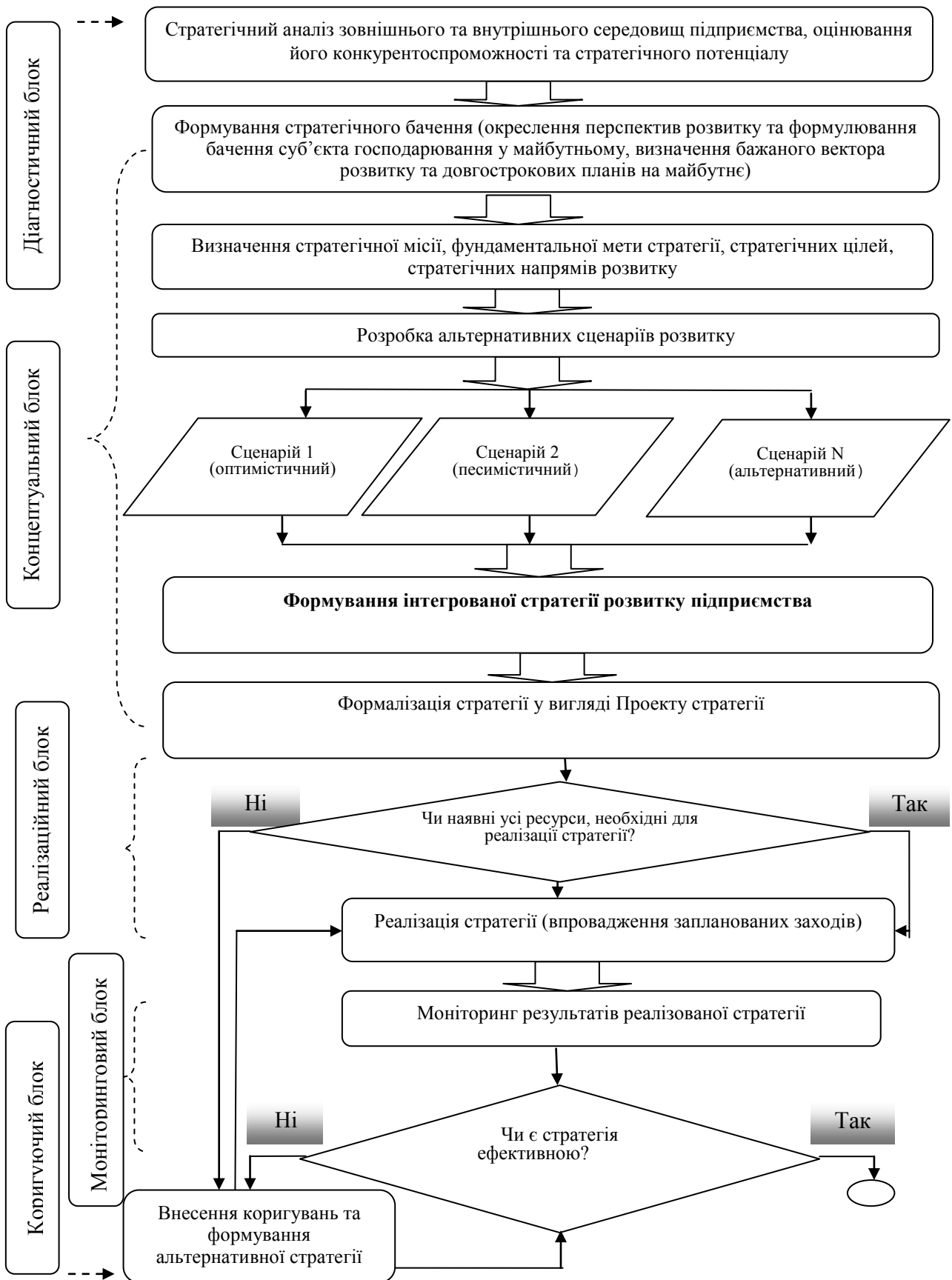


Рисунок 3.1. Алгоритм формування та реалізації стратегії розвитку підприємства [3]

Стратегія є комплексом заходів, визначених на основі вибору альтернатив розвитку з урахуванням наявних ресурсів, реалізація яких у майбутньому має забезпечити досягнення поставленої мети.

У розробленій стратегії розвитку підприємства мають бути відображені такі основні її елементи: стратегічне бачення, місія, мета, цілі, завдання, напрями, заходи із деталізацією плану їх імплементації та наслідки (результати реалізації стратегії).

У підрозділі 3.2 курсової роботи студентом розробляється стратегія розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів його діяльності. Якщо на підприємстві, що досліджується, 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.

4. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Курсова робота повинна бути оформлена згідно із вимогами Державного стандарту ДСТУ № 3008-95 “Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення”. 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, правє – 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, а друге – порядковий номер матеріалу в межах розділу. Текст у таблиці оформлювати із застосуванням шрифту Times New Roman, 12 кегль, інтервал – одинарний. Рисунок повинен бути згрупований у один об'єкт, скановані рисунки розміщувати не можна.

У додатках розміщують об'ємні схеми, графіки, таблиці (розміщенні більш ніж на 1 сторінці) тощо, а у відповідних розділах тексту роблять на них посилання.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Азарова Т.В. Стратегічне планування діяльності/Т. Азарова, Л. Абрамов. – НДО - Кіровоград: ЦПТІ, 2000. – 92 с.
2. Берданова О.В. Стратегічне планування на підприємстві / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка – Л.: ЗУКЦ, 2008. – 139 с.
3. 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.
4. Бруханський, Р. Ф. Побудова методики стратегічного управлінського обліку на підприємствах / Р. Ф. Бруханський // Бухгалтерський облік і аудит. - 2014. - № 9. - С. 27-36.
5. Бруханський Р. Ф. Зміна управлінських парадигм як фактор розвитку бухгалтерського обліку: стратегічний аспект/Р.Ф. Бруханський // Облік і фінанси. Науково-виробничий журнал. — 2014 р. — № 3 (65) 2014. — С. 15-20.
6. Бруханський Р. Ф. Поняття стратегічного управлінського обліку/Р.Ф. Бруханський// Інноваційна економіка. – 2014. - № 4. – С. 310-313.
7. Вагнер І.М. Стратегічний аналіз як методичний інструмент поведінки підприємства в умовах невизначеності/І.М. Вагнер// Економічні науки: Вісник Житомирського технологічного університету. - Житомир : ЖДТУ, 2010. - № 3 (53). - Ч. 2. - С. 49–52.
8. Гнедіна К.В. Економічна сутність поняття «стратегія»/К.В. Гнедіна// Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С. 233-237.
9. 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.
10. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: [Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни]/Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К.: Вид-во КНЕУ, 2002. – 198 с.
11. 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.
12. Лень В.С. Управлінський облік/ В.С. Лень. - К.: Знання-Прес, 2006. – 317 с.
13. Ліба Н.С. Стратегічний управлінський облік інноваційної діяльності [Текст] /Н.С. Ліба// Збірник наукових праць «Економічні науки». – Серія «Облік і фінанси». – Випуск 9 (33). – Ч. 2. – 2012. – С. 272–279.
14. 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.
15. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: [навч. посібник]/ Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2011. – 190 с.
16. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств: [монографія]/ А.В. Пешко. – К.: КВІЦ, 2007. – 272 с.
17. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект/ В.С. Пономаренко. – Харьков: Изд ХГЭУ, 2002. – 252 с.
18. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції/Портер Майкл Е. – [пер. з англ.]. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
19. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. – 2010. – № 1 (51). – С. 236–241.
20. Шершньова З.Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Допоміжна література

1. Agasisti, T., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2008). Strategic management accounting in universities: the Italian experience. *Higher Education*, 55(1), 1-15.
2. Andrews K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*/Andrews K.R. - Irwin: Homewood, (Ch.1-5).
3. Cadez, S., & Guilding, C. (2012). Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 484-501.
4. Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management accounting research*, 9(1), 1-19.
5. Dixon, R. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, 21(6), 605-618.
6. Dixon, R. (1998). Accounting for strategic management: a practical application. *Long Range Planning*, 31(2), 272-279.
7. Gogol, T. A. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept/ T. A. Gogol, K.V. Hnedina//Науковий вісник Полісся. - 2016. - № 3 (7). - С. 181-189.
8. Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. (Eds.). (2007). *Issues in management accounting*. Pearson education.
9. Hoque, Z. (2002). *Strategic management accounting*. Spiro Press.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
11. Lord, B. R. (1996). Strategic management accounting: the emperor's new clothes? *Management Accounting Research*, 7(3), 347-366.

12. Lord, B. R. (2007). Strategic management accounting. *Issues in Management Accounting*, 135.
13. Palmer, R. J. (1992). Strategic goals and objectives and the design of strategic management accounting systems. *Advances in Management Accounting*, 1(1), 79-204.
14. Shah, H., Malik, A., & Malik, M. S. (2011). Strategic Management Accounting-A Messiah For Management Accounting?. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(4), 1.
15. Simmonds, K. (1982). Strategic management accounting for pricing: a case example. *Accounting and Business Research*, 12(47), 206-214.
16. Tayles, M. (2011). Strategic management accounting. In *Review of Management Accounting Research* (pp. 22-52). Palgrave Macmillan UK.
17. Tillmann, K., & Goddard, A. (2008). Strategic management accounting and sense-making in a multinational company. *Management accounting research*, 19(1), 80-102.
18. Ward, K. (2012). *Strategic management accounting*. Routledge.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Портер, М. (2016). Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов. Альпина Паблишер.
2. Гнедіна К.В. Економічна сутність поняття "стратегія" / К.В. Гнедіна // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С. 233-237.
3. Gogol, T.A. Strategic management of enterprise activity in the context of sustainable development concept / T. A. Gogol, K.V. Hnedina // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 3 (7). – С. 181-189.

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

«СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ»

(на матеріалах ПАТ «Світанок»)

Студент	ДМИТРЕНКО Олег Іванович _____
Факультет	обліково-економічний
Кафедра	бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту
Форма навчання	денна
Спеціальність	071 «Облік і оподаткування»
Освітній ступінь	магістр
Науковий керівник	ПРИЗВИЩЕ Ім'я По батькові _____

Курсова робота здана на кафедру та зареєстрована _____
(дата)

Чернігів ЧНТУ 201_