

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Університет банківської справи

*Анотація.* Досліджено питання місця і ролі управлінського обліку в управлінні підприємством. Акцентовано увагу на формуванні системи управління господарюючим суб'єктом у конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** стратегічне управління, підприємство, управлінський облік.

## STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT AND FUNCTIONING OF THE STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM

*Abstract.* The question of the place and role of management accounting in enterprise management is investigated. Emphasis is placed on the formation of the management system of the business entity in a competitive environment.

**Keywords:** strategic management, enterprise, management accounting.

Успішне управління підприємством може здійснюватися лише за умови отримання інформації, необхідної для аналізу ситуацій, прийняття рішень і контролю за їхнім виконанням. Відсутність необхідної інформації може призвести до прийняття керівниками і менеджерами підприємства неправильних стратегічних і тактичних рішень. Все це свідчить про те, що сьогодні існує об'єктивна необхідність удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством. Вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства зумовлює також формування особливостей оперативного управління на рівні виробництва: за видами продукції, за центрами відповідальності тощо.

У діяльності підприємств України стратегічне управління набуло особливого значення за останнє десятиліття, коли розпочались активні євроінтеграційні процеси в економіці держави. Однак досвід практичної діяльності українських підприємств засвідчує, що значна частина підприємств не формує довготермінових стратегічних планів, і це є однією з основних причин виникнення фінансових труднощів і навіть банкрутства цих підприємств. Стратегічне управління господарською діяльністю підприємств має здійснюватися на основі управління основними видами його діяльності, охоплювати основні функції та об'єкти управління. Пошук шляхів зниження витрат суб'єктів підприємництва та собівартості продукції (товарів, послуг) насамперед потрібно розглядати як важливий фактор підвищення їх прибутковості, забезпечення стабільності їхнього розвитку в ринковому середовищі. Рациональне використання економічних ресурсів, оптимізація витрат стають важливими резервами забезпечення росту ефективності господарювання.

Процес стратегічного управління підприємством досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних вчених - економістів, зокрема: Ансофф І., Скібіцький О.М., Василенко В.О., Шершньова З.Є., Немцов В.Д., Забродська Л.Д., Міщенко А.П., Мізюк Б.М., Пономаренко В.С.

Необхідною умовою для забезпечення результативності й ефективності функціонування суб'єктів підприємництва стає економічне обґрунтування раціонального використання стратегічного управлінського обліку. Як відомо, стратегічний управлінський облік – це інформаційна підтримка управління, що полягає в забезпеченні менеджерів підприємства всією інформацією, необхідною для управління і контролю за розвитком підприємства в інтересах його власників та інших зацікавлених партнерських груп (кредиторів, клієнтів, постачальників, персоналу, уряду і суспільства) [1].

Таким чином стратегічний облік є складовою управлінського обліку, є іншим і найвищим рівнем управлінського обліку. Власне, умовно управлінський облік можна поділити на оперативний управлінський облік і стратегічний управлінський облік.

Управлінський облік в умовах стратегічного управління підприємством має відповідати основним принципам:

- управлінський облік з метою стратегічного управління підприємством повинен не тільки підтримувати процес прийняття стратегічних та оперативних (тактичних) рішень, а й брати активну участь у створенні стратегічної політики управління підприємством;

- бухгалтери - управлінці, що беруть участь у створенні місії підприємства, стратегії, стратегічного плану, не повинні під час контролювання ходу виконання стратегії перебирати повноваження і переймати на себе фактично всі функції управління;

- управлінський облік з метою стратегічного управління підприємством має бути системою, що забезпечує інформацією (фінансовою та нефінансовою) співробітників підприємства всіх рівнів управління;

- управлінський облік з метою стратегічного управління має бути такою управлінською технологією, що здатна до саморозвитку та змінюватися залежно від зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [2].

Додержання основних вимог (принципів) створення та функціонування управлінського обліку з метою стратегічного управління підприємством дозволить (разом з іншими технологіями управління) успішно реалізовувати обрану стратегію і досягати стратегічних цілей.

Системи стратегічного управлінського обліку – це засіб, який полегшує процес прийняття рішень. Однак, упроваджуючи стратегічний управлінський облік на підприємстві, необхідно враховувати потенційне нерозуміння між обліковими працівниками і менш орієнтованими на фінансові показники менеджерами, що приймають стратегічні рішення (наприклад, топ-менеджери з маркетингу).

Система стратегічного управлінського обліку повинна бути побудована так, щоб забезпечити організацію інформацією, що задовольнятиме саме ці специфічні умови прийняття стратегічних рішень, причому самі умови можуть змінюватися в міру коректування стратегії в зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. Можливості вибору тієї чи іншої стратегії залежать і від того, на якому етапі життєвого циклу продукт. Отже, система стратегічного управлінського обліку повинна пристосовуватися до змін у пріоритетах бізнес - стратегії в міру розвитку останньої [3].

Вказана система повинна бути засобом передавання необхідної фінансової інформації таким керівникам. Вираз «відповідна інформація відповідному менеджеру у відповідний час» особливо влучний, якщо йдеться про стратегічні рішення. Тому система стратегічного управлінського обліку має виявляти потенційні проблеми, що потребують вирішення, для яких необхідна відповідна фінансова інформація.

Якщо систему стратегічного управлінського обліку розробляють для забезпечення процесу прийняття рішень, то важливо, щоб через неї надходила інформація, необхідна особам, що відповідають за стратегічні рішення. Звідси випливає, що система обліку повинна видавати інформацію, а не «сирі» фінансові дані, що потребують додаткової обробки. Така обробка може не виправдано затримувати прийняття рішень. А якщо її здійснюють ще й некомпетентні працівники, це може призвести до неправильних висновків стосовно кінцевих стратегічних рішень і потенційно катастрофічних наслідків.

Не менш важливо, щоб система стратегічного управлінського обліку надавала інформацію в такій формі, яка буде зрозумілою і зручною для тих, хто приймає рішення. Сьогодні ще поширена практика, коли внутрішні фінансові звіти складають за формою, яку розробили бухгалтери для бухгалтерів. Інакше кажучи, часто нічого не робиться для того, щоб фінансова інформація була зручною для сприйняття, навіть в тих випадках, коли керівники не мають фінансової підготовки чи достатнього досвіду роботи з фінансовими даними. У такому разі менеджерам, які не пов'язані з фінансами, складніше прийняти оптимальне рішення на основі наданої інформації. Крім того, це можна розглядати як спосіб, що дає змогу фінансовим менеджерам укріпити і розширити свій вплив в організації, показавши свою незамінність в процесі прийняття рішень (оскільки ніхто інший не зможе зрозуміти і протрактувати таку фінансову інформацію). Тому важливими елементами під час розроблення форми повідомлення фінансової інформації є усунення ризику нерозуміння з боку керівництва, а також скорочення часу, необхідного для засвоєння інформації перед прийняттям рішення. Крім того, ці фінансові показники повинні відповідати вимогам конкретних стратегій бізнесу. Це, безумовно, потребує періодичної зміни показників, і важливою рисою доброї системи стратегічного обліку є визначення моменту, коли така зміна має відбутися. Такі зміни можуть виявитися досить корисними сигналами раннього попередження про те, що стратегії потребують коректування у відповідь на еволюцію ділового середовища.

Нездатність до швидкої та адекватної відповіді може коштувати дуже дорого, і частою причиною цього є відсутність достатньо чітких сигналів з боку внутрішньої системи обліку. Також важливо, щоб показники стратегічного управлінського обліку не були виключно фінансовими, а останні, своєю чергою, належно інтегрувались в конкретні конкурентні стратегії. Ці спеціально підібрані фінансові показники повинні бути різними: одні використовують для оцінювання економічної ефективності компанії, інші – для оцінювання фінансових результатів роботи менеджерів.

Розроблення системи стратегічного управлінського обліку, здатної швидко реагувати на необхідність прийняття конкретних, одноразових стратегічних рішень, потребує активної участі у ній самих керівників, що приймають такі рішення. Тільки їм відомі типи ймовірних майбутніх рішень і, що ще більш важливо, ті альтернативні стратегії, які потрібно розглядати для кожного з них [4].

Оскільки фінансові менеджери зобов'язані забезпечувати потрібну інформацію за будь-яким із варіантів, розроблення системи стратегічного управлінського обліку повинно бути колективною справою. Участь в цьому процесі осіб, що приймають стратегічні рішення, передбачає відповідний рівень, на якому буде робитися вибір стратегії, і часовий діапазон її проведення. Добре розроблена система стратегічного управлінського обліку повинна бути не лише достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до великих змін, але і давати змогу наперед виявляти можливі наслідки цих змін. Досягти цього допоможе введення аналізу чутливості в систему стратегічного планування і фінансового контролю, а також використання комп'ютерного моделювання.

Таким чином, стратегічний управлінський облік є інформаційною підтримкою управління, що полягає в забезпеченні менеджерів підприємства всією інформацією, необхідною для управління і контролю за розвитком підприємства в інтересах його власників та інших зацікавлених груп. Стратегічний управлінський облік повинен проводитися за ретельно відпрацьованою і апробованою методикою, інакше, швидше за все, він не дозволить відповісти на питання, заради яких виконується.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шурпенкова Р.К., Сарахман О.М., Калайтан Т.В. Стратегічний управлінський облік. // Збірник наукових праць. Вісник Університету банківської справи (м. Київ): – 2020. - № 1 (34). – с.101-109.
2. Шайкан А. В. Стратегічне управління підприємством і бухгалтерський облік / А. В. Шайкан // Вчені записки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2009. – Вип. 11. – С. 184–191.
3. Любенко А.М., Шурпенкова Р.К., Сарахман О.М. Стратегічний управлінський облік як інформаційна підтримка управління / Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників ХІХ Всеукраїнської наукової конференції. К.: ДП «Інформаційно–аналітичне агентство», 2021. С. 69-71.
4. Shurpenkova R., & Sarahman O. Management accounting as an effective tool of management of a modern enterprise. Управлінський облік як ефективний інструмент управління сучасним підприємством. Współczesne Problemy Zarządzania, 2021. №9(1(18)). P. 53–58. <https://doi.org/10.52934/wpz.131>

**Шурпенкова Руслана Казимирівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри облікових технологій і оподаткування, Університет банківської справи, м. Львів, e-mail: [ruslana.shurpenkova@gmail.com](mailto:ruslana.shurpenkova@gmail.com)

**Shurpenkova Ruslana K.** – candidate of Economic Sciences, Associate Professor, associate professor, department of Accounting Technologies and Taxation, University of Banking, Lviv, E-mail: [ruslana.shurpenkova@gmail.com](mailto:ruslana.shurpenkova@gmail.com)