

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій**  
**Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення АПБ**

**Зданевич Катерина Русланівна**

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ INNOVATIVE  
DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR  
ENTERPRISE'S MANAGEMENT**

Спеціальність: 071 – Облік і оподаткування

Магістерська програма – Облік і правове забезпечення агропромислового  
бізнесу

**Магістерська робота**

**Виконала студентка групи**

**ОПЗзм-21**

**К.Р.Зданевич**

-----

**Науковий керівник:**

**к.е.н. доцент Дідоренко т.В.**

-----

**Магістерську роботу допущено до захисту:**

**“ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **Р.Ф.Бруханський**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2018**

## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ<br/>ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                            | <b>6</b>  |
| 1.1. Теоретична сутність інноваційного розвитку підприємств та його<br>особливості в сільськогосподарському виробництві.....                               | 6         |
| 1.2. Процес управління інноваційним розвитком як об’єкт обліку і<br>аналізу.....   | 11        |
| 1.3. Організація обліково-аналітичного забезпечення інноваційного<br>управління діяльністю сільськогосподарських підприємств.....                          | 17        |
| Висновки до розділу 1.....   | 27        |
| <b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ<br/>ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                       | <b>29</b> |
| 2.1. Діагностика інноваційного розвитку сільськогосподарських<br>підприємств.....  | 29        |
| 2.2. Облікове відображення інноваційного розвитку<br>сільськогосподарських підприємств: стан і тенденції.....  | 38        |
| 2.3. Оцінка аналітичного забезпечення розробки і реалізації<br>управлінських стратегічних рішень.....  | 46        |
| Висновки до розділу 2.....   | 53        |
| <b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ<br/>ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                                | <b>55</b> |
| 3.1. Концептуальні підходи удосконалення обліково-аналітичного<br>забезпечення управління інноваційним розвитком сільськогосподарських<br>підприємств..... | 55        |
| 3.2. Впровадження обліково-аналітичного сервісу управління<br>інноваційним розвитком підприємства.....   | 61        |
| Висновки до розділу 3.....   | 82        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>   | <b>84</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>   | <b>87</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Базисом інноваційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва є створення відмітних комбінацій внутрішніх можливостей з урахуванням чинників зовнішнього середовища. Для забезпечення результативного управління інноваційним розвитком підприємств визначальним є створення динамічної системи обліково-аналітичного відображення всієї сукупності складових внутрішнього потенціалу та ідентифікації зовнішніх тенденцій. Проте, незважаючи на перехід до так званої «інформаційної економіки», аграрні підприємства мають суттєві проблеми із отриманням повної й достовірної інформації для обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Значний внесок у розвиток бухгалтерського обліку й економічного аналізу та їх управлінську спрямованість зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких відзначимо: Р.Ф.Бруханського, І.М.Белову, С. Ф. Голова, Т.В.Дідоренко, В. М. Жука, Є. В. Калюгу, Г. Г. Кірейцева, М. В. Кужельного, А. М. Кузьмінського, І. Д. Лазаришину, В. Г. Линника, М. Р. Метью, Л. В. Нападівську, Б. Нідлза, П. Т. Саблука, В. В. Сопка. Питання удосконалення обліково-аналітичного забезпечення інноваційного управління досліджено у роботах Р. Ф. Бруханського, О. Д. Гудзинського, І. І. Криштопи, О. А. Лаговської, Є. В. Мниха, М. С. Пушкаря, В. К. Савчука, Р. Каплана, Д. Колдуела, Д. Нортона, Б. Райана, К. Уорда.

Враховуючи наукові здобутки вчених, відмітимо, що їх дослідження проводилися переважно щодо тактичного рівня операційної діяльності та її складових. Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств недостатньо опрацьовані та потребують наукових і практичних розробок, що визначило тему дисертації, її актуальність, мету, завдання та основні напрями дослідження.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методичних та організаційно-практичних засад обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств,

орієнтованого на створення конкурентних переваг і стабілізацію їх соціально-економічного зростання. Відповідно до поставленої мети у роботі визначено й вирішено такі завдання:

- поглибити пізнання сутності поняття «інноваційний розвиток підприємств» щодо конкретизації управлінського впливу на досягнення визначених довгострокових цілей;

- виявити й оцінити ключові елементи процесу управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств як системоутворюючих чинників його обліково-аналітичного забезпечення;

- систематизувати й оцінити основні елементи організації обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств для формування векторів досягнення визначених довгострокових цілей;

- проаналізувати стратегії діяльності підприємств для уточнення контурів обліково-аналітичного забезпечення управління їх розвитком;

- оцінити сучасний стан і тенденції облікового відображення процесів і результатів управління розвитком підприємств як передумови формування стратегічно орієнтованого обліково-аналітичного середовища;

- визначити напрями і способи підвищення ефективності реалізації аналітичної функції у процесі управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання;

- сформулювати концептуальні підходи удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємств;

- обґрунтувати теоретичні та практичні положення щодо розробки обліково-аналітичного сервісу управління інноваційним розвитком аграрних формувань.

**Об'єкт дослідження** – процес обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання аграрної сфери.

**Предмет дослідження** – теоретичні, організаційні та практичні засади бухгалтерського обліку й економічного аналізу як базис інформаційного забезпечення системи управління інноваційним розвитком підприємств.

**Методи дослідження.** Методологічними засадами дослідження є загально-філософські та загальнонаукові методи пізнання явищ і процесів у системі обліково-аналітичного забезпечення, концепції інноваційного менеджменту та бухгалтерського інжинірингу.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела (монографічні праці, наукові статті, доповіді на міжнародних і всеукраїнських конференціях, симпозіумах, конгресах із проблем розвитку економіки агропромислового комплексу, бухгалтерського обліку, економічного аналізу та стратегічного менеджменту; законодавчі і нормативні акти щодо регулювання бухгалтерського обліку в Україні; Міжнародні стандарти фінансової звітності та законодавство ЄС у сфері бухгалтерського обліку; фінансова та статистична звітність суб'єктів господарювання України; Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо поліпшення обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств.

**Практичне значення одержаних результатів.** Обґрунтовані у роботі результати формують наукову основу для практичного вирішення проблем поліпшення обліково-аналітичного забезпечення потреб управління інноваційним розвитком підприємств.

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано тези, за матеріалами конференції “Цифрова економіка: тренди та перспективи” яка проводилась кафедрою обліку та економіко-правового забезпечення АПБ, ФАЕМ .

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Теоретична сутність інноваційного розвитку підприємств та його особливості в сільськогосподарському виробництві

Перш ніж розглянути поняття «інноваційний розвиток підприємства» необхідно з'ясувати сутність категорії «розвиток».

В економічному словнику «розвиток» визначається як тісно взаємозв'язаний процес кількісних і якісних перетворень. Кількісні зміни – зростання – це збільшення або зменшення складових частин організації. Якісні зміни – це перетворення структури і функцій організації, її частин і елементів. Останні необов'язково повинні супроводжуватися зміною кількісних характеристик. Згідно законів діалектики, рушійною силою будь яких змін є суперечності, що визначають кількісні зміни, обумовлені відносинами з навколишнім середовищем, тоді як внутрішні суперечності між елементами відіграють основну роль в якісних змінах [49].

Необхідно розрізняти поняття росту і розвитку. Зокрема, Р. Акофф [1] вважає, що ріст може супроводжувати розвиток або відбуватися без розвитку. При цьому ріст трактується як збільшення розмірів або кількості чого-небудь; а розвиток розглядається як набуття потенціалу для поліпшення, а не самополіпшення якості чи рівня. Таким чином, розвиток розуміється як процес.

В результаті проведеного аналізу пропонується розрізняти поняття росту і розвитку відповідно до викладеного вище і розуміти інновації підприємства як стратегію розвитку – стратегію придбання конкурентних переваг і підвищення конкурентного статусу на ринку товарів і послуг, що і є інноваційним розвитком.

На початку ХХ століття у працях Й. Шумпетера, І. Д. Кондратьєва було вперше використано термін «економічний розвиток». Процеси зміни станів

макроекономічних систем (світовий економічний механізм) та їх мікрроваріантів (економічні відносини окремого підприємства), перебудова зв'язків між їх елементами та переосмислення їхнього подальшого існування викликають науковий інтерес та стають предметом запеклих дискусій. Виникає необхідність розглядати підприємство, як потенційного носія процесів змін, здатності його до всебічного розвитку, складових елементів механізму розвитку, визначення факторів, що спонукають до нього, вплив та координації яких має привести до бажаних результатів.

Йозеф Шумпетер вважається засновником теорії економічного розвитку. За його висловами сутність економічного розвитку полягає у стрибкоподібних переходах від одного стаціонарного стану до іншого на якісно інший рівень. Сам механізм переходу полягає у нових способах «комбінування» та більш ефективного використання наявних ресурсів.

Винахідником та реалізатором цих нових способів комбінування та використання обмежених ресурсів з метою отримання власного та суспільного добробуту може бути лише людина, причому людина з наявними специфічними властивостями – підприємець. Коли підприємець знаходить нові, більш ефективні форми використання обмежених ресурсів, то за ним правдоподібно, наростаючим процесом організуються й інші, менш ініціативні та ризикуючі люди, формуючи тим самим самоорганізаційні процеси економічно освіченого суспільства. Привертає увагу ще й те, що новаторські ідеї та підприємницькі ініціативи найбільш проявляються у періоди кризи та депресивного стану економіки, вони певним чином примушують підприємців шукати найзухваліші способи використання обмежених ресурсів. Тобто кризові часи стають відправною точкою зміни економічного та суспільного станів підприємств, при цьому одночасно виступаючи несвідомим, але дієвим імпульсом до процесів їхньої самоорганізації. Відтак, для «запуску» механізму самоорганізації підприємств необхідна наявність неврівноваженості зовнішнього середовища, що й відбувається наразі у сучасній соціально-економічній системі країни [95].

В одній із наукових робіт [89], розвиток – це процес, що розгортається в часі, з переходом з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перетворень у цілому або появою якісно нових елементів, властивостей, характеристик, які визначають побудову й функціонування системи. Або під розвитком на рівні підприємства розуміється процес та результат цілеспрямованої управлінської діяльності, орієнтованої на довгостроковий період в економічному середовищі, що змінюється.

Вичерпне визначення поняття «розвитку підприємства» подає Бай С. І., зокрема, він вважає, що процес розвитку необхідно, насамперед, розглядати з позицій конкретного суб'єкта діяльності. Організація, що стала на інноваційний шлях розвитку, повинна функціонувати згідно з принципами, що ґрунтуються на використанні принципово нових прогресивних технологій, організаційно-управлінських систем:

- адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);
- динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників);
- самоорганізації – самостійне забезпечення підтримання умов функціонування, тобто самостійна підтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
- саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
- саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності) [6].



Серед вчених існують ідеї уподібнення розвитку організації та побудови моделі життєвого циклу підприємства живому організму. Зокрема, А. Адідес оцінює фази життєвого циклу організації в залежності від зміни їхньої організаційної структури [8].

Багато вчених розглядають розвиток, з позиції системного підходу, зокрема Пономаренко В. С., вважає, що розвиток для організацій розглядається, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком [70].

На основі проведеного формально-логічного аналізу категорії «розвиток» та поняття «розвиток підприємства» можна зробити висновок, що джерелом розвитку підприємства є об'єктивно існуюча невизначеність середовища і внутрішні суперечності економічних систем. Ключовим фактором цього процесу слід вважати суперечності між обмеженими економічними ресурсами та необмеженістю економічних потреб людини.

Розвиток окремого підприємства відрізняється індивідуалізмом і оригінальністю. На підставі результатів аналізу своєї діяльності та зовнішніх факторів впливу підприємство намагається застосовувати різні форми і методи свого розвитку, що не використовуються іншими підприємствами. В сучасних умовах розвиток підприємства набуває комплексного характеру і визначається на довгостроковий період. Основний наголос робиться на формування орієнтованої на ринок ефективної організації управлінської системи і поширення відповідно до цього ресурсів підприємства. Інакше кажучи, розвиток підприємства розглядається як об'єднана система організації всієї його роботи. Необхідно пам'ятати, що будь-яке підприємство – це також система, що функціонує. Функціонування підприємства є рухом в часі, який

пов'язаний з перерозподілом його елементів, функцій і зв'язків. При цьому кожен наступний стан підприємства або безпосередньо визначений попереднім, або так чи інакше «перетворений» умовами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Тенденції розвитку підприємства в сучасних умовах полягають в удосконаленні інтегрованих інформаційних систем, організаційних структур, систем управління якістю, систем стимулювання, стабілізації складу працівників, залученні працівників до управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток підприємств базується в основному на нематеріальних аспектах, пов'язаних з формуванням ключових компетенцій, і менше орієнтується на ресурсні передумови.

Будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті розвитком охоплюються: традиційні інноваційні процеси, що поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства.

Інноваційний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів інноваційного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

На основі узагальнення сутності категорій «розвиток» та «інноваційний розвиток» нами пропонується наступне визначення. Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств – це якісна трансформація суб'єкта господарювання в процесі його переведення з початкового в бажаний (цільовий) стан з урахуванням запланованих параметрів інноваційної результативності та впливу факторів зовнішнього середовища на основі формування і використання ресурсно-компетентнісного базису функціонування.

## **1.2. Процес управління інноваційним розвитком як об'єкт обліку і аналізу**

Сучасне середовище господарювання все в більшій мірі вимагає нових управлінських технологій, за допомогою яких керівництво підприємства може одержати комплексну і системну оцінку поточного та перспективного стану і на підставі цього розробляти ефективні і результативні механізми свого інноваційного розвитку. При цьому існує необхідність в інтеграції управлінських впливів для досягнення запланованих параметрів результативності. Таке об'єднання може бути реалізоване навколо певного спільного об'єкта управління, яким доцільно обрати стратегічний розвиток підприємства, який найбільш адекватно відображає здатність до виживання і самовідтворення системи.

Незважаючи на наявність достатньої кількості теоретичних розробок, що стосуються управління стратегічним розвитком підприємства, проблеми їх імплементації на рівні суб'єктів господарювання не вирішені. Зокрема, не визначено місце і роль управління стратегічним розвитком в структурі загальної системи менеджменту підприємства, відсутні організаційні механізми управлінського впливу на потенційні можливості суб'єктів господарювання, процес прийняття рішень відбувається на інтуїтивному рівні без належного обліково-аналітичного обґрунтування.

Вже більше двадцяти років в нашій країні відбуваються процеси формування ринкової економіки та трансформації економічних відносин. Але незважаючи на такий тривалий період реформування, ринкові механізми не стали повноцінними інструментами регулювання економічних процесів. Основними причинами такої ситуації є недосконалість і непослідовність державної макроекономічної політики та низький рівень розвитку управлінських інструментів на рівні суб'єктів господарювання. На діяльність вітчизняних підприємств суттєвий вплив до цього часу здійснюють пережитки та стереотипи «радянської епохи»: домінування виробництва над іншими

функціональними сферами, прихильність до централізованого фінансування та збуту, другорядна роль персоналу як фактора виробництва, слабкий рівень інноваційної активності, зосередження основної уваги на поточних проблемах, а не на процесах розвитку.

Протягом періоду реформування на рівні підприємств виникла велика кількість управлінських напрямів, які зосереджені на: функціональних сферах (виробництво, фінанси, маркетинг, персонал тощо); процесах, які відбуваються у внутрішньому або зовнішньому середовищі; процесах функціонування та розвитку та ін. Однак велика кількість управлінських видів діяльності досить часто не узгоджені між собою, мають різну цільову спрямованість, характеризуються дублюванням функцій і ресурсів, а інколи і конфліктністю між відповідними управлінськими підрозділами і працівниками. Як наслідок, виникає необхідність в інтеграції різнорідних управлінських напрямів з метою забезпечення загальної результативності функціонування і розвитку підприємства та об'єднання ресурсів на певних напрямках зусиль.

Інтегрувати розрізнені управлінські зусилля різних підрозділів можна через розробку системи управління інноваційним розвитком підприємства.

Незважаючи на активність наукового пошуку нових управлінських концепцій, що забезпечують довгостроковий успіх підприємств, у зоні полеміки залишаються питання адаптації механізмів застосування управлінських інструментів у процесі розвитку підприємств. Залишаються відкритими для подальших наукових досліджень дієвість управлінських інструментів, їх гармонізація та імплементація у систему управління розвитком.

Управління інноваційним розвитком включає в себе сукупність заходів спрямованих на побудову як моделі майбутнього, так і програми переходу в нього з поточного стану. Як стверджує Калінеску Т. В. «підприємство без перспективних шляхів свого розвитку – це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями» [29].

Управління інноваціями на відміну від управління функціонування носить менш рутинний характер і в більшій мірі ґрунтується на творчості.

Управління інноваціями в обов'язковому порядку враховує мінливі зовнішні умови, постійно орієнтується на цілі підприємства і має стратегічний характер. Воно є органічною і невід'ємною частиною управління будь-яким об'єктом, в той же час відособлена і відносно самостійна.

При управлінні розвитком підприємства як системи, спрямованої на задоволення потреб економічних суб'єктів, доцільно використовувати сукупність положень [2], до яких можна віднести наступні.

1. Можливості підприємства щодо задоволення інтересів економічних суб'єктів визначаються обсягом створеної доданої вартості, рівнем її реалізації та структурою розподілу на оплату праці, податки та прибуток. У зв'язку з цим, показники обсягу і структури доданої вартості за категоріями доходу використовуються як ключові індикатори діяльності підприємств.

2. Розвиток підприємств трактується як процес нарощування його потенціалу із задоволення потреб економічних суб'єктів. Цілі розвитку визначаються, виходячи з інтересів власника, персоналу і держави, ресурси інноваційних заходів формуються в результаті розподілу доходів підприємства між ними.

3. Використання можливостей взаємодії керівних систем мікро- і макрорівня, тобто керівництва підприємства і державних органів управління, з метою збільшення потенціалу підприємства.

4. Використання можливостей партнерської взаємодії підприємства з іншими суб'єктами господарювання, в тому числі шляхом створення міжкорпоративних об'єднань за типом економічного кластеру.

Денисов Т. В., вводить поняття «управлінням адаптивним розвитком», під яким розуміє стратегічно орієнтовані дії і рішення менеджерів підприємства по забезпеченню цілеспрямованої зміни параметрів, властивостей і структури соціально-економічної системи і її підсистем у відповідь на зміни зовнішнього середовища, що відбуваються. Також він наголошує, що управління адаптивним розвитком підприємства повинне ґрунтуватися, насамперед, на

стратегічному мисленні керівництва, коли прийняті ними рішення не характеризуються непередбачуваністю [18].

Шипуліна В. С. пропонує інноваційного управління розвитком підприємства розглядати, як циклічний процес, що віддзеркалюється через виконання п'яти основних функцій: 1) цілевстановлення; 2) прогнозування (планування); 3) організація та координування; 4) стимулювання та активізація; 5) моніторинг [91]. Виходячи з цього, розкриємо зміст функцій управління в контексті стратегічного розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Зміст основних функцій управління в контексті розвитку підприємства

| Функції управління | Зміст процедур   |
|--------------------|--|
| Цілевстановлення   | Визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) та розвитку (стратегія)  |
| Прогнозування      | Діагностування підприємства та його середовища на предмет виявлення причинно-наслідкових зв'язків у явищах та процесах, що зумовлюють розвиток або перешкоджають йому. Розробка й обґрунтування програм та проектів розвитку підприємства        |
| Організація        | Розроблення принципів, процедур та механізмів здійснення змін на підприємстві.<br>Встановлення зон відповідальності за трансформаційні процеси.<br>Формування команд трансформацій.<br>Створення підрозділів з управління розвитком підприємства |
| Стимулювання       | Формування та впровадження механізму стимулювання персоналу та ключових стейкхолдерів до ефективної участі в процесах розвитку підприємства  |
| Моніторинг         | Створення та застосування системи моніторингу змін, що відбивають розвиток підприємства у просторі й часі, у т.ч. шляхом формування системи вимірників розвитку.<br>Корегування програм розвитку   |

Суть удосконалювання процесу інноваційного управління підприємством через інтегровану систему управління економічним розвитком підприємства полягає у створенні системи знань і досвіду підприємства, що зменшує рівень

невизначеності при прийнятті управлінських рішень через переробку та накопичення інформації за результатами аналізу та оцінки стану економічного потенціалу підприємства та зовнішнього середовища, перспективності та цінності конкурентних переваг підприємства на ринку [2].

Розвиток економіки України, її трансформація на ринкових засадах вимагає від суб'єктів господарювання компетентних дій щодо управління їх діяльністю. Сукупність здатностей і можливостей, які визначають характеристики розвитку підприємств, є їхнім розвитком. У цих умовах важливим є становлення й реалізація принципово нової підсистеми управління підприємством – управління економічним розвитком, тобто, пошуку, створення та використання можливостей ефективного функціонування й розвитку, і у зв'язку з цим формування адекватної теоретичної бази, нових підходів, принципів і розробок методичного інструментарію.

Управляти економічним розвитком підприємства – означає створювати й формувати передумови, використовувати умови для розвитку підприємства. Для реалізації даних процесів основним є визначення вихідних посилок, принципів, підходів до формування мети (проблеми) і організації процесу досягнення мети. Формування системи управління економічним розвитком підприємства базується на меті розвитку підприємства й відповідному наповненні функціями. При цьому доцільно використовувати функціональний підхід, що дозволяє визначити сукупність функцій системи для задоволення її потреб і орієнтує систему на інноваційний тип розвитку.

Сама функція управління економічним розвитком підприємства є однією з основних функцій системи управління підприємством. Це виходить із визначення потенціалу, об'єктивної необхідності управління ним, а також ролі потенціалу в процесах функціонування і розвитку підприємства. Тому процес управління економічним розвитком взаємообумовлений ефективністю функцій управління підприємством.

Інноваційний розвиток підприємства можна розглядати як еволюційний етап розвитку організації, причому управління ним: по-перше, опирається на

людський потенціал високо мотивованих співробітників як основу організації; прагне до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення його потреб за рахунок виробництва продукції і надання послуг, близьких до ідеалу; по-друге, відповідає виклику з боку зовнішнього середовища, що дозволяє отримати конкурентні переваги, які в сукупності допомагають організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Наведений підхід трактування ідеї інноваційного розвитку підприємства допоможе керівництву підприємств в удосконаленні систем управління, у відстоюванні конкурентної позиції на ринку, що приведе до визначення оптимального шляху розвитку організації. Усвідомлення сутності стратегічного розвитку як необхідного принципу збереження і розширення підприємства в сучасних економічних умовах, як інструмента тривалого, невпинного просування організації до більш високого рівня якості продукції і управління – актуальна проблема мікроекономіки сучасної України.

Узагальнюючи напрацювання українських вчених, можна стверджувати, що управління інноваційним розвитком підприємства – це підсистема управління підприємством, орієнтована на встановлення стратегічних пріоритетів і кількісно-якісні зміни шляхом раціонального використання внутрішнього потенціалу і зовнішніх можливостей з метою забезпечення параметрів довгострокової результативності.

На нашу думку, обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційного розвитку – це інформаційна система, яка ґрунтується на стратегічно орієнтованих даних бухгалтерського обліку та аналітичних процедурах, що перманентно супроводжують процеси формування, реалізації та контролю стратегій розвитку, виконання функцій стратегічного управління, та має відповідний організаційний, нормативно-методичний, кадровий та технічний базис. Аналітична інформація необов'язково проходить через рахунки бухгалтерського обліку, але повинна активно використовуватися бухгалтерами підприємств у практичній діяльності, пов'язаній з підтримкою управлінських ініціатив, що сприяють їх розвитку.



Враховуючи різноманітні потреби в обліковій інформації, виділяють фінансовий, управлінський і стратегічний облік. Зрозуміло, що стратегічний облік орієнтований на потреби управління стратегічним розвитком, але і фінансовий та управлінський облік може надати значні обсяги релевантної інформації для обґрунтування інноваційних рішень.

Інноваційний розвиток не можливий без ґрунтовного аналітичного опрацювання ключових параметрів діяльності підприємства.

Розвиток відкритих складних соціально-економічних систем, зокрема підприємств, залежить не стільки від їх внутрішніх реальних і потенційних можливостей, скільки від впливів і флуктуацій ринкового оточення, що, динамічно змінюючись, виступають джерелами виникнення спектру різноманітних суперечностей, які обумовлюють поведінку підприємства в як в сьогоденні, так і в майбутньому.

Процес управління інноваційним розвитком в інтегрованій системі управління розвитком підприємства полягає в створенні бази знань на основі процесів екстракції, зберігання, переробки інформації і її використання як елемента знань і досвіду для розвитку потенціалу. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє збільшити швидкість одержання даних і ефективність функцій управління за рахунок скорочення часу реакції керуючих впливів на процеси, використання формування й розвитку економічного потенціалу підприємства.

### **1.3 Організація обліково-аналітичного забезпечення інноваційного управління діяльністю сільськогосподарських підприємств**

Управління інноваційним розвитком є новою підсистемою управління підприємством, тому воно потребує формування відповідного обліково-аналітичного забезпечення. Цей процес у наукових працях, особливо останнього часу, називають «обліково-аналітичною системою», «обліково-

аналітичним забезпеченням», «інформаційно-аналітичним забезпеченням» або суто «аналітичною системою» чи «аналітичним забезпеченням» управління.

Пуцентейло П. Р. виокремлює аналітичну систему, яка забезпечує кількісну та якісну оцінку змін, що відбуваються в керованому об'єкті. Вона дозволяє вчасно побачити тенденції розвитку як небажаних, так і прогресивних явищ. На основі різних методик аналізу розробляються варіанти управлінських рішень, які дають змогу загальмувати розвиток негативних тенденцій і створити сприятливі умови для прогресивного сталого розвитку. За допомогою аналізу виявляють невикористані внутрішні резерви, що сприяє ефективному розвитку підприємства. Аналітична система – це основа для вироблення оптимальних управлінських рішень для управління сталим розвитком підприємства. Аналітична інформація забезпечує реалізацію основних функцій управління, в тому числі планування і контролю. Отже, взаємозв'язок аналітичного та інформаційного забезпечення є беззастережним, тому однією з основних проблем формування аналітичного забезпечення є недостатня достовірність та низька оперативність надходження інформації [76]. Ми погоджуємося із думкою Загороднього А. Г., який визначає, що облікове та аналітичне забезпечення це дві підсистеми обліково-аналітичної системи, зокрема він зазначає, що обліково-аналітичне забезпечення менеджменту підприємства – це сформована на засадах системного підходу форма організації усіх видів обліку та аналізу, метою якої є забезпечення менеджерів підприємства та інших зацікавлених осіб інформацією для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень, а також для контролю за їхньою реалізацією. Ця система об'єднує підсистеми облікового та аналітичного забезпечення, а також підсистему контролю. Перша підсистема охоплює усі види обліку (фінансовий, податковий, управлінський), друга – усі види фінансового та економічного аналізу, а третя – внутрішній та фінансовий контроль суб'єкта господарювання.

Облікова інформація становить основу інформаційної підсистеми в системі управління; корисність обліку – у використанні його інформації для

прийняття управлінських рішень, обґрунтування і контролю їх виконання, для оцінки виконаних рішень і прогнозу їх майбутнього фінансового стану. [27]. В реаліях сьогодення, як зазначає Р. Ф. Бруханський, фінансовий облік має не лише достовірно і повною мірою висвітлювати ретроспективні аспекти діяльності підприємства, а й створювати інформаційний простір для ефективної реалізації стратегії підприємства (впровадження стратегії і виконання стратегічних заходів, а також адаптація підприємства до стратегії та її ресурсне забезпечення) та її контролю (в т.ч. оцінка ефективності одержаних результатів щодо запланованих показників), забезпечувати взаємозв'язок між наявними ресурсами та найбільш ефективним стратегічним варіантом їх використання, мінімізуючи трансакційні витрати підприємства [7].

Отже, в сучасних умовах особливого значення набувають питання належного інформаційного забезпечення внутрішніх користувачів підприємств для ефективного управління виробничими процесами, створення власної конкурентної позиції та забезпечення стійкого фінансового становища на ринку. Першочерговим завданням на підприємствах постає створення відповідного обліково-аналітичного забезпечення для прийняття перспективних (прогнозних) рішень як визначальної компоненти ефективного розвитку бізнесу. Ґрунтовним та якісним джерелом інформації щодо забезпечення ефективної діяльності є дані бухгалтерського обліку. Однак слід зазначити, що на сьогоднішній день, загальноприйнята практика обліку, розглядає його як один з інструментів інформаційного забезпечення тільки з ретроспективного боку. Нові об'єктивні умови функціонування підприємств потребують докорінної зміни методів управління, підвищують вимоги до бухгалтерського обліку і зумовлюють необхідність посилення інформаційної, контрольної, пізнавальної, прогностичної та мотиваційної його функцій у відповідності до потреб менеджерів щодо прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Прослідковується розширення часового діапазону облікової системи, оскільки вона повинна забезпечувати інформацією не тільки минулого, теперішнього, а й майбутнього часу. Це в свою чергу вимагає виокремлення стратегічної

компоненти в структурі сучасної облікової системи. Поставлені перед системою бухгалтерського обліку завдання інноваційного характеру не можуть бути виконані за умов використання його традиційних методів. Сучасні умови господарювання підприємств, зміщення стилю і методів управління у бік стратегічної орієнтації, зумовили виникнення нового явища в обліку, такого як стратегічний облік. Дослідження генезису стратегічного обліку дозволяє удосконалити бухгалтерський облік, підвищивши його валідацію щодо поліпшення забезпечення потенційних користувачів інформацію стратегічного характеру.

Узагальнення вищезазначених трактувань дає підставу для висновку, що, обліково-аналітичне забезпечення сільськогосподарських підприємств – це організаційний механізм формування інформації, який повинен забезпечувати потреби різних рівнів управління в необхідних даних. Однак ні обліково-аналітична система, ні обліково-аналітичне забезпечення не повністю відповідають вимогам інноваційного управління щодо надання інформації.

Організація обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства – це сукупність заходів щодо побудови системи методів і процедур генерування та акумулювання даних ретроспективного, поточного і прогностного характеру та їх трансформація в стратегічно-орієнтовану інформацію для обґрунтування кількісно-якісних змін. Для генерування і акумулювання використовують методи фінансового та управлінського обліку, управлінського, економічного, фінансового аналізу, а для трансформації використовуються методи стратегічного обліку і стратегічного аналізу.

Виходячи із сутності, метою організації обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства є орієнтація обліку і аналізу на параметри стратегічної результативності розвитку підприємства.

Оскільки на будь-якому підприємстві система обліково-аналітичного забезпечення в тій чи іншій формі існує, то її організація з метою задоволення

інформаційних потреб управління інноваційним розвитком має вирішити наступні завдання, рис 1.1.

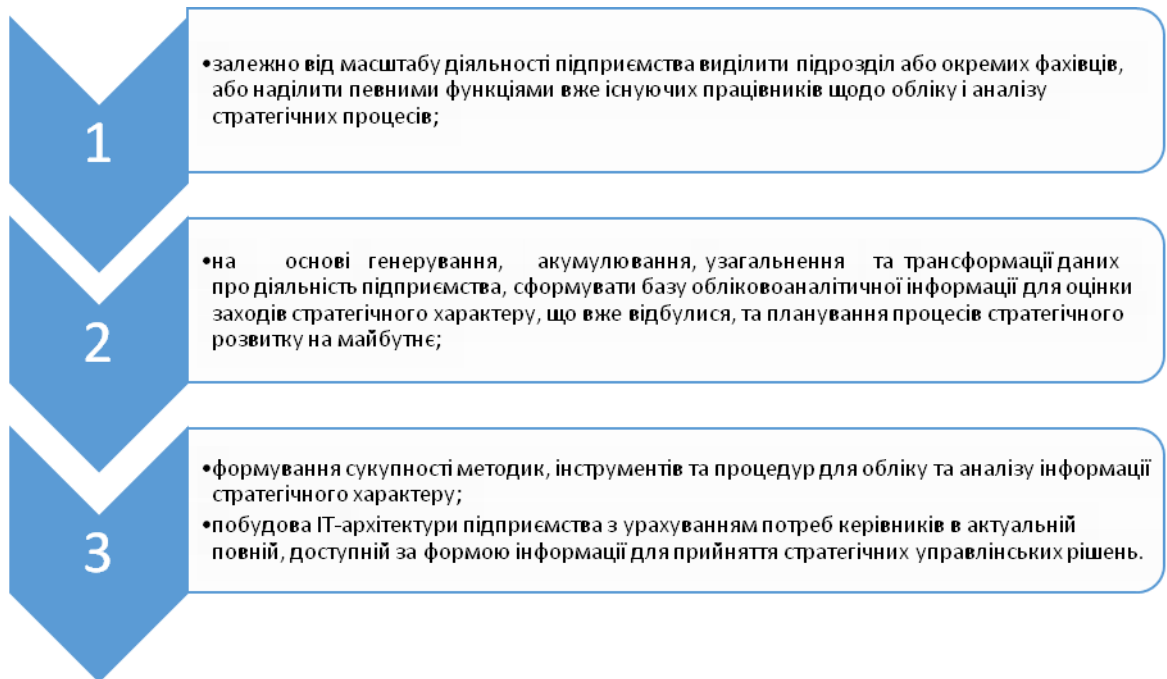


Рис.1.1. Інформаційні потреби управління інноваційним розвитком підприємства

У науковій та навчальній літературі питання організації обліку та організації аналітичної роботи розглядаються як правило ізольовано, однак для вирішення завдань управління існує нагальна потреба інтеграції обліку і аналізу, і як наслідок об'єднання дій щодо їх організації. Це пояснюється також тим, що в теорії менеджменту виділяють чотири основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Тобто, в межах функції контролю, облік і аналіз інтегрований з контрольною діяльністю, а стосовно функцій планування, організації і мотивації – облік і аналіз виступає визначальними засобами їх інформаційного забезпечення. Тому в процесі організації обліково-аналітичного забезпечення повинен домінувати інтегрований підхід до побудови системи обліково процесу та аналітичної роботи. Отже, предмет організації обліково-аналітичного забезпечення включає в себе наступні об'єкти: обліково-аналітичний процес та системи забезпечення обліково-аналітичного процесу.

Обліково-аналітичний процес передбачає технологію обліку, системний збір, аналітичну обробку, трансформацію обліково-аналітичних даних в інформацію для складання фінансової та управлінської звітності, а також прийняття управлінських рішень щодо поточної та стратегічної діяльності.

Організація обліку і аналізу, орієнтованих на потреби управління стратегічним розвитком, вимагає належного організаційного, методичного, кадрового та технічного забезпечення.

Розглядаючи проблеми організаційного забезпечення обліку і аналізу необхідно визначитися із розподілом обов'язків щодо даних видів діяльності між окремими підрозділами чи виконавцями. При цьому може існувати функціональний та інтегрований підхід до організації забезпечення. При функціональному підході виділяються окремі організаційні одиниці: бухгалтерія та аналітичний підрозділ і між ними та іншими відділами налагоджується відповідна система зав'язків та потоків інформації. Виходячи із діючої організації структури, можливостей її удосконалення та масштабів діяльності підприємства, аналітичними функціями можуть займатися як традиційні структурні одиниці (планово-економічний чи планово-фінансовий відділи), так і новостворені суто аналітичні підрозділи. Інтегральний підхід передбачає створення єдиного обліково-аналітичного підрозділу, який стає єдиним центром збору, обробки, акумулювання інформації та підготовки управлінських рішень. Проміжним варіантом є наділення облікових підрозділів аналітичними функціями.

Особливістю методичного забезпечення обліку і аналізу процесів інноваційного розвитку є доповнення методики обліку та аналізу поточних процесів методами стратегічного обліку і аналізу (рис. 1.2).

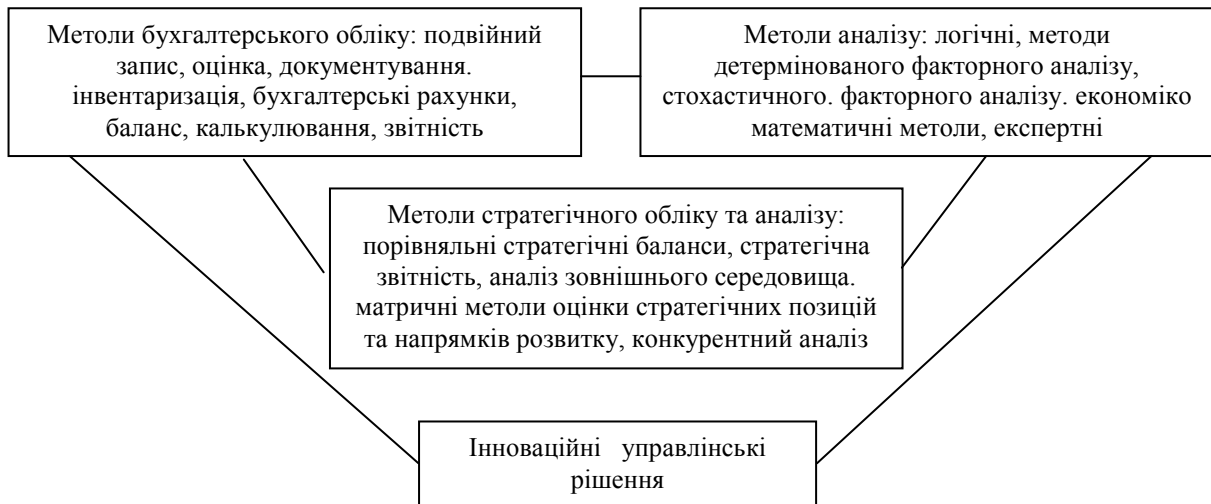


Рис. 1.2. Методичне забезпечення обліку і аналізу процесів інноваційного розвитку

Враховуючи вимоги сьогодення щодо своєчасної та релевантної інформації в прийнятті управлінських рішень підвищуються вимоги щодо професіоналізму працівників бухгалтерської служби та відділу аналітики. Для задоволення інформаційних потреб управління в сучасних умовах, бухгалтер повинен бути наділений аналітичними функціями і приймати безпосередню та активну участь у формуванні альтернативних варіантів управлінських рішень щодо інноваційного розвитку. Тому, доцільно виділити кадрове забезпечення в окрему складову. Оскільки, поряд із традиційними напрямками організації роботи працівників бухгалтерської та аналітичної служби (підбір кваліфікованих кадрів та їх навчання, впровадження системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників) виникають нові категорії, зокрема: встановлення належних інформаційних зв'язків між оперативними підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем; матеріальне, інформаційне і технічне забезпечення працівників; застосування та впровадження психологічних методів для формування в працівників здатності до креативного мислення.

Технічний аспект організації обліку і аналізу полягає у виборі способу обробки обліково-аналітичних даних за тією чи іншою технологією (у ручному чи комп'ютерному режимі). Однак, на теперішній момент часу ведення обліку та здійснення аналітичних процедур неможливе без використання сучасних

технологій. Тому технічне забезпечення організації обліково-аналітичного процесу – це сукупність технічних засобів, програмних продуктів та комунікаційних технологій ведення бухгалтерського обліку, аналітичної обробки інформації та представлення отриманих результатів для прийняття управлінських рішень.

В залежності від характеру та масштабу сільськогосподарських підприємств технічні аспекти організації обліку та аналізу можуть спрямовуватися на вирішення наступних проблем: вибір централізованого або децентралізованого способу збору та обробки інформації; використання типових програмних продуктів, використання неспеціалізованих програм (електронних таблиць, баз даних), типових спеціалізованих програм, складних індивідуальних програм обліку і аналізу адаптованих до діяльності конкретних підприємств; організація документообігу та розподіл потоків загальнодоступної та внутрішньої інформації.

Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком – це інформаційна система, яка ґрунтується на стратегічно орієнтованих даних бухгалтерського обліку та аналітичних процедурах, що перманентно супроводжують процеси формування, реалізації та контролю стратегій розвитку, виконання функцій стратегічного управління. При цьому аналітична інформація необов'язково проходить через рахунки бухгалтерського обліку, але повинна активно використовуватися бухгалтерами сільськогосподарських підприємств та іншими зацікавленими користувачами у практичній діяльності, пов'язаній з підтримкою управлінських ініціатив, що сприяють їх розвитку.

Оскільки, ми розглядаємо підприємство (виробничу систему) як об'єкт інноваційного управління, то першочерговою буде відповідь на питання про те, які можливості мають підприємства на даному етапі розвитку, які повинні мати в перспективі, щоб забезпечити високу конкурентоспроможність.

При цьому аналітична підсистема оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, дає можливість виявити можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони підприємства. Дані стратегічного, управлінського і фінансового



аналізу підприємства, безумовно, є інформаційною основою для формування його цілей та інновацій на перспективу.

Суть модифікації облікових та аналітичних ресурсів успішного інноваційного управління підприємством полягає у встановленні мети, оцінці ресурсів, визначенні інструментів та плануванні процесів і результатів.

Оскільки облікова підсистема є більш статичною та стандартизованою, а аналітична – більш гнучкою та адаптивною (не обмежена нормативними рамками), облік виступає інформаційним базисом для подальшої аналітичної обробки даних для прийняття інноваційних управлінських рішень.[19]

Основоположним базисом визначення бухгалтерського обліку функцією інноваційного управління є облікова політика підприємства. Наказ про затвердження якої є обов'язковим згідно із ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» та п. 3 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Відповідно до цих нормативних документів облікова політика – це «сукупність принципів, методів, процедур, що використовуються підприємством для складання і подання фінансової звітності [53].

Відповідно до цього визначення можна зробити висновок, що облікова політика закріплена законодавством тільки у сфері фінансового обліку. Але існуюча система обліку є значно ширшою і охоплює, крім фінансового, управлінський та, так званий, стратегічний облік. Залежно від прийнятої концепції обліку на підприємстві облікова політика може мати звужений або розширений характер. Звужений тип передбачає ведення обліку як обов'язкового, суворо регламентованого інструменту відображення засобів та фактів господарської діяльності підприємства, що на жаль, є характерним для більшості суб'єктів господарювання. Розширений тип використовується на підприємствах, які ставлять за мету чітку регламентацію стратегічного розвитку, що і передбачає використання обліку як важливої функції стратегічного управління. Сутність розширеного підходу до формування облікової політики передбачає обов'язкове ведення управлінського і

стратегічного обліку та трансформацію фінансової звітності за міжнародними стандартами (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Складові облікової політики підприємства

Первинна інформація, що необхідна для формування та прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємства відображається на тих рахунках фінансового обліку, які мають довгостроковий характер і як наслідок, впливають на інноваційний розвиток, а саме, необоротні активи, біологічні активи, довгострокові зобов'язання, капітал.

Інформація, що накопичується на рахунках управлінського обліку (виробництво, витрати за елементами, витрати діяльності, доходи) необхідна для забезпечення прийняття поточних рішень, завдяки яким реалізується стратегічний розвиток підприємства та визначаються результати діяльності. Ретроспективний аналіз даних цих рахунків дозволяє екстраполювати тенденції

розвитку на перспективу та оцінити теперішній стан підприємства, як необхідний базис для такого розвитку.

За допомогою даних з рахунків, що пов'язані з довгостроковими активами і процесами формується інформація, яка дозволяє оцінювати управлінські рішення, що визначають теперішній рівень розвитку підприємства та отримувати інформацію про те, на що може розраховувати підприємство в довгостроковій перспективі, а також виявляти існуючі резерви та за необхідності удосконалювати діяльність щоб забезпечити бажану траєкторію інноваційного розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у теоретичному обґрунтуванні стратегічного обліку, як передумовою інноваційного розвитку, конкретизації його предмета, завдань, принципів, місця в інформаційній системі підприємства, розвитку методології та інструментарію з метою створення прогностичної інформації та її використання для прийняття ефективних інноваційних рішень.

## **Висновки до розділу 1**

Інноваційний розвиток підприємств – це якісна трансформація суб'єкта господарювання в процесі його переведення з початкового в бажаний (цільовий) стан з урахуванням запланованих параметрів стратегічної результативності та впливу факторів зовнішнього середовища на основі формування і використання ресурсно-компетентнісного базису функціонування в контексті покращення соціально-економічної та екологічної ситуації.

Узагальнюючи напрацювання українських вчених, можна стверджувати, що управління інноваційним розвитком підприємства – це сукупність принципів, методів, механізмів, засобів і форм постійного цілеспрямованого впливу на систему пріоритетів і умов з метою переведення підприємства з нинішнього стану в бажаний з урахуванням тенденцій зміни факторів

зовнішнього середовища та дотриманням встановлених параметрів результативності.

Функції обліку й аналізу процесів розвитку дозволяють сформувати інформаційне поле для прийняття й реалізації управлінських рішень. Ця мета досягається на основі розробки, впровадження й реалізації обліково-аналітичної системи, що формує сукупність показників, критеріїв і індикаторів, параметрів розвитку всіх складових діяльності підприємства, а також оцінки ефективності процесів управління ним. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком – це інформаційна система, яка ґрунтується на стратегічно орієнтованих даних бухгалтерського обліку та аналітичних процедурах, що перманентно супроводжують процеси формування, реалізації та контролю стратегій розвитку, виконання функцій стратегічного управління, та має відповідний організаційний, нормативно-методичний, кадровий та технічний базис.

Нові об'єктивні умови функціонування підприємств потребують докорінної зміни методів управління, підвищують вимоги до бухгалтерського обліку і зумовлюють необхідність посилення інформаційної, контрольної, пізнавальної, прогностичної та мотиваційної його функцій у відповідності до потреб менеджерів щодо прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Діагностика інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств

Прискорення інтеграційних процесів України у світовий економічний простір вимагає застосування комплексу сучасних заходів інноваційного розвитку підприємства, спрямованих на посилення власних конкурентних позицій на ринку. Особливо це стосується сільськогосподарських підприємств, оскільки сільське господарство є однією з базових видів економічної діяльності, від рівня розвитку якого багато в чому залежить економічне зростання кожного регіону та країни в цілому. Основними передумовами досягнення високого рівня ефективності діяльності підприємств аграрного сектору є гармонізація їх економічних інтересів з інтересами оточуючого середовища, що дає змогу побудувати стійку до загроз систему, яка спроможна забезпечувати їх стабільний розвиток та реалізацію місії. Одним з центральних елементів такої системи є механізми стабілізації та розвитку підприємства, формування його інновацій та пріоритетів, згідно з якими можна досягти конкурентних переваг на ринку в довгостроковому періоді.

Аспекти інноваційного розвитку підприємства застосовують у різних сферах господарської діяльності: виробництві, збуті, маркетингу, фінансах, контролі. Сільськогосподарським підприємствам необхідно враховувати низку найважливіших чинників, що впливають на ефективність їх розвитку, а саме: ті з них, які обумовлені зовнішнім і внутрішнім середовищем, цілеспрямованим впливом та активністю конкурентної боротьби.

Сучасний стан аграрного виробництва характеризується певним рівнем сформованості системи функціонування сільськогосподарських підприємств.

Основними її особливостями є високий попит на продовольство на зовнішніх ринках, досить значна місткість внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції, сприятливі природно-кліматичні та земельні умови виробництва, пільговий режим діяльності. Однак, сучасні сільськогосподарські підприємства не достатньою мірою використовують наявний у них потенціал свого розвитку. Це вимагає пошуку шляхів виходу на новий якісний рівень господарювання, що дозволяє суттєво підвищувати результативність функціонування в стратегічній перспективі. З цією метою необхідно сформувати на рівні підприємства систему управління інноваційним розвитком, яка дає можливість використовувати наявні досягнення, ідентифікувати перспективні можливості, розробляти комплекс заходів щодо їх реалізації для досягнення довгострокового успіху.

Інноваційний розвиток сільськогосподарських визначається чотирьома рівнями чинників: глобальні, національні, регіональні та індивідуальні Рис 2.1.

Світовий дефіцит продовольства і внутрішні можливості щодо виробництва сільськогосподарської продукції в нашій країні визначають потужний потенціал стратегічного розвитку вітчизняних товаровиробників аграрної продукції.

Глобальні чинники, що визначають стратегічний розвиток вітчизняних сільськогосподарських підприємств підтверджуються місцем України у світовому виробництві та експорті окремих видів продовольства (табл. 2.1).

Дані таблиці 2.1 підтверджують лідируюче положення України з виробництва та експорту сільськогосподарської продукції, однак він носить сировинний характер. Перешкодою до трансформації сировинного експорту в експорт продукції з більш високою доданою вартістю є протекціонізм країн імпортерів, не відповідність національних стандартів якості готової харчової продукції міжнародним, геополітичні та економічні перешкоди окремих об'єднань країн (країни єдиного економічного простору, Європейського Союзу тощо).

Глобальні фактори характеризуються наступними тенденціями:

зростання попиту на продовольство в контексті збільшення населення;

дефіцит продовольства на світових ринках

сприятлива кон'юнктура на світових ринках сільськогосподарської продукції;

національні особливості споживання окремих видів продовольства.

політика протекціонізму в країнах імпортерах сільськогосподарської продукції

Рис 2.1. Чинники що визначають інноваційний розвиток

Таблиця 2.1

### Україна на світовому ринку продовольства в 2017 році

| Виробництво або експорт продукції | Місце України на світовому ринку |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| Виробництво соняшника             | 1                                |
| Виробництво соняшникової олії     | 1                                |
| Експорт соняшникової олії         | 1                                |
| Експорт ячменю                    | 3                                |
| Експорт ріпаку                    | 3                                |
| Експорт кукурудзи                 | 3                                |
| Виробництво ячменю                | 4                                |
| Експорт пшениці                   | 6                                |
| Виробництво кукурудзи             | 6                                |
| Виробництво меду                  | 7                                |
| Експорт сої                       | 7                                |
| Виробництво пшениці               | 8                                |

Сукупність глобальних чинників, з одного боку, створює значні стратегічні можливості щодо кількісного нарощування виробництва, а з іншого, обмежує можливості виробництва сільськогосподарської продукції з високим рівнем доданої вартості. Одним з напрямків подолання даної тенденції

є розвиток внутрішнього ринку, визначальними чинниками якого повинні стати: зростання рівня доходів населення, удосконалення виробництва продукції та зниження її собівартості на основі ефекту масштабу.

Результати дослідження показують, що обсяги виробництва основних видів сільськогосподарської продукції, за винятком плодів, ягід та винограду, забезпечують внутрішні потреби в повній мірі (рис. 2.2).

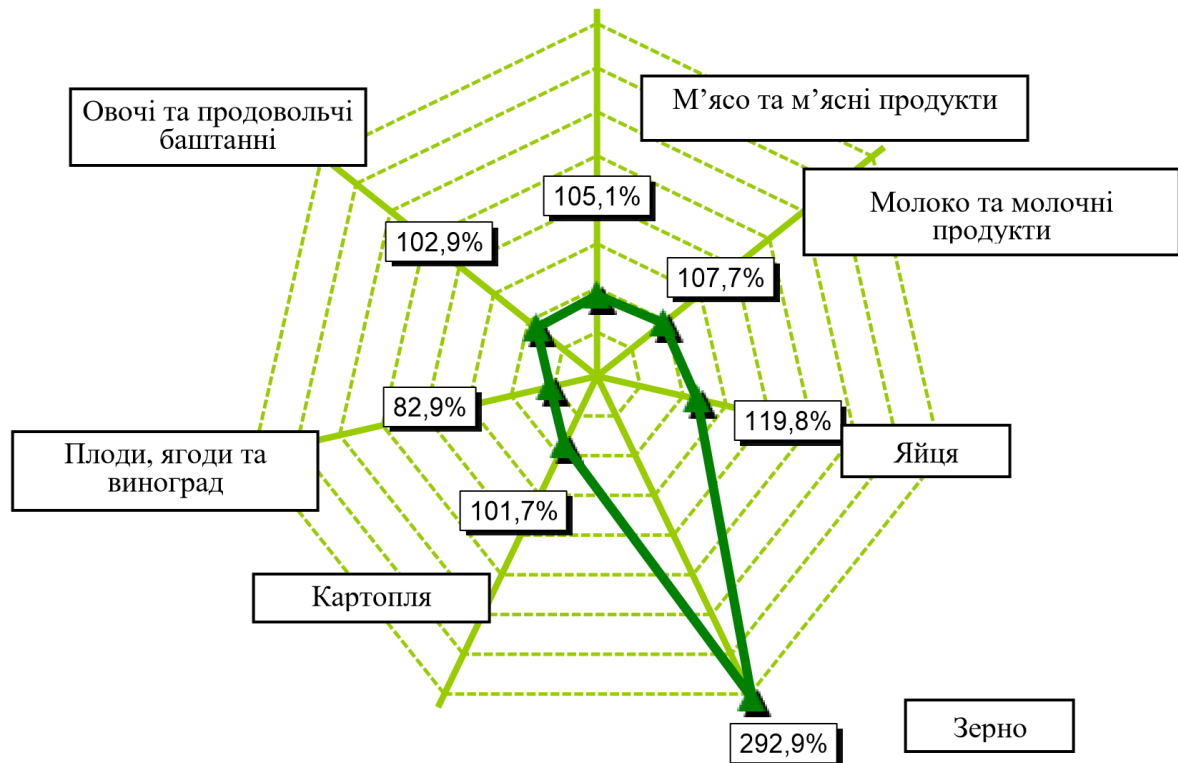


Рис. 2.2. Рівень самозабезпеченості основними видами продукції сільськогосподарства у 2017 році, %

Однак, реальне споживання продукції в країні суттєво менше в порівнянні з рекомендованими нормами (табл. 2.2).

З даних таблиці 2.2 бачимо, що тільки споживання хліба, хлібопродуктів, картоплі було в межах рекомендованих норм. Споживання по решті продуктів коливалося від 99% – овочів і баштанних до 53% – молоко і молокопродукти.



Таблиця 2.2

Рівень споживання окремих продовольчих продуктів в Україні за рік,  
кг/особу

| Вид продукції           | Раціональна норма споживання (розрахунок МОЗ) | Фактичне споживання в 2017 р. (дані Держстату) | Рівень споживання |
|-------------------------|---|--|-------------------|
| Хліб і хлібопродукти    | 101,0   | 101,0  | 1,00              |
| М'ясо і м'ясопродукти   | 80,0  | 51,70  | 0,64              |
| Молоко і молокопродукти | 380,00  | 200,0  | 0,53              |
| Риба і рибопродукти     | 20,00   | 10,8   | 0,54              |
| Яйця і яйцепродукти     | 290,00  | 273,0  | 0,94              |
| Овочі і баштанні        | 161,00  | 159,7  | 0,99              |
| Картопля                | 124,00  | 143,4  | 1,16              |
| Фрукти та ягоди         | 90,00   | 52,8   | 0,59              |
| Цукор                   | 38,00   | 30,4   | 0,80              |
| Олії рослинні           | 13,00   | 11,7   | 0,90              |

Розвиток аграрного виробництва на інтенсивній основі, дозволить забезпечити продовольчу безпеку країни, гарантуючи кожній особі можливість повноцінного раціонального харчування якісними та безпечними продуктами. За даними Державного комітету статистики з 2000 р. відбувається поступове зростання виробництва валової продукції галузі, приріст якої у 2010 р. становив 41,6% порівняно з 1999 р., у т.ч.: рослинництва – 65,8 %, тваринництва – 17,7% (табл. 2.3).

Позитивна тенденція нарощування виробничого потенціалу галузі зберігається і впродовж останніх 17 років, зокрема порівняно з 2000 роком виробництво продукції рослинництва зросло на 93,3 %, тваринництва – на 19,8 відсоткових пункти.

Слід відзначити, що протягом досліджуваного періоду збільшилося виробництво всіх основних видів продукції рослинництва. Зокрема, у 2017 році порівняно з 2000 роком, виробництво технічних культур збільшилося у 3,3 рази, зернових та зернобобових відповідно у 2,4 рази. На 28,1 % збільшилося виробництво картоплі, овочевих та баштанних культур.

Продукція садівництва наростила свій потенціал, оскільки за досліджуваний період вирощування культур плодових, ягідних та винограду підвищилося на 22,6 %.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва основних видів продукції сільського господарства  
(у постійних цінах 2010 року; млн. грн.)

| Основні види продукції                             | 2000     | 2005     | 2010     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | Відхиленн<br>я<br>2017 р. до<br>2000 р., % |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|
| Продукція сільського господарства                  | 151022,2 | 179605,8 | 194886,5 | 251427,2 | 239467,3 | 254640,5 | 249157,0 | 165,0                                      |
| Продукція рослинництва:                            | 92838,9  | 114479,9 | 124554,1 | 177707,9 | 168439,0 | 185052,1 | 179474,6 | 193,3                                      |
| культури зернові та зернобобові                    | 27189,4  | 41744,7  | 41633,0  | 67573,1  | 63421,0  | 69464,2  | 65169,8  | 239,7                                      |
| культури технічні                                  | 16812,5  | 22534,8  | 33031,2  | 50512,2  | 50172,8  | 57844,8  | 56143,1  | 333,9                                      |
| картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі | 35029,3  | 37236,2  | 37996,5  | 46497,3  | 43439,4  | 44821,9  | 44859,0  | 128,1                                      |
| культури плодові та ягідні, виноград               | 6315,5   | 7172,5   | 6919,6   | 7721,1   | 8027,4   | 7489,4   | 7745,0   | 122,6                                      |
| культури кормові                                   | 6237,3   | 5204,2   | 4086,4   | 4251,0   | 3738,0   | 3747,1   | 3547,9   | 56,9                                       |
| інша продукція рослинництва                        | 1254,9   | 587,5    | 887,4    | 1153,2   | -359,6   | 1684,7   | 2009,8   | 160,2                                      |
| Продукція тваринництва:                            | 58183,3  | 65125,9  | 70332,4  | 73719,3  | 71028,3  | 69588,4  | 69682,4  | 119,8                                      |
| сільськогосподарські тварини (вирощування)         | 21567,2  | 23292,3  | 31237,4  | 33813,5  | 33859,3  | 33916,2  | 33680,7  | 156,2                                      |
| молоко   | 30236,9  | 32954,7  | 28533,0  | 28246,1  | 26926,9  | 26321,8  | 26061,2  | 86,2                                       |
| яйця   | 3880,9   | 5780,8   | 7935,1   | 9114,7   | 7809,7   | 7026,9   | 7215,6   | 185,9                                      |
| вовна  | 14,1     | 13,3     | 17,6     | 10,8     | 9,4      | 8,6      | 8,2      | 58,2                                       |
| інша продукція тваринництва                        | 2484,2   | 3084,8   | 2609,3   | 2534,2   | 2423,0   | 2314,9   | 2716,7   | 109,4                                      |

Продукція тваринництва зросла за рахунок збільшення виробництва яєць на 89,9%, вирощування тварин на 56,2%, виробництва інших видів продукції –

9,4 відсоткових пункти.

Структура виробництва основних видів сільськогосподарської продукції за останні 7 років не зазнала значних змін. В 2017 році порівняно з 2010 роком на 8,1% збільшилася питома вага виробництва продукції рослинництва, відповідно відбулося структурне зменшення виробництва продукції тваринництва. У розрізі видів продукції рослинництва, питома вага: зернових та зернобобових і технічних культур – збільшилася, а картоплі, овочевих та баштанних продовольчих культур; плодівих, ягідних культур, винограду та кормових культур – зменшилася. В тваринництві: збільшилася складова тварин на вирощуванні та відгодівлі, натомість зменшилася питома вага виробництва молока, яєць, вовни та іншої продукції.

Таким чином, в Україні історично та на сучасному етапі існує вся сукупність природних, економічних, адміністративно-правових та соціальних передумов для активізації стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Як не парадоксально, але протягом тривалого періоду часу реформування економіки України, сільське господарство належало до «незарегульованих» сфер з боку держави, за одночасного надання пільгового режиму. Такий ліберальний підхід фактично обумовив досить високий рівень розвитку сільського господарства, який ми спостерігаємо на сучасному етапі і обумовлює стратегічні перспективи аграрного виробництва.

Проаналізувавши діяльність сільськогосподарських підприємств Рівненського регіону можна зробити висновок, що їх розвиток в стратегічні перспективі визначають індивідуальні чинники. Зокрема:

- зміст та складові стратегій розвитку конкретних підприємств;
- місце розташування підприємства, що визначає регіональні особливості його спеціалізації;
- масштаб діяльності;
- принципи організаційно-правової побудови суб'єкта господарювання;
- рівень кооперації з підприємствами харчової промисловості;

- ринково-ситуаційні чинники;
- рівень фінансового забезпечення підприємств;
- рівень техніко-технологічного забезпечення виробництва;
- кадровий потенціал.

Однак, за результатами дослідження найбільший вплив мають індивідуальні чинники, які, насамперед, пов'язані з масштабом та організаційно-правовою формою підприємств. З цією метою проведемо типізацію сільськогосподарських підприємств за розміром їх земельного банку, що обумовлюють специфіку оцінки та подальшого удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком.

Відповідно до Господарського кодексу України, критеріями для класифікації підприємства за розміром є кількість працівників та обсяг доходу від реалізації продукції за рік. Відповідно, малим визначається підприємство, середньооблікова чисельність працівників якого не перевищує 50 осіб, а річний дохід – не перевищує 500 тис. євро; великим є підприємство середньооблікова чисельність працівників якого перевищує 1 тис. осіб, а річний дохід – понад 5 млн. євро; середніми визначені всі інші підприємства.

Однак, враховуючи, що одним з об'єктів дослідження є облік, тому слід звернутися по положень, що викладені в Директиві ЄС «Щодо річної фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності та пов'язаних з ними звітів окремих типів підприємств» від 26.06.2013 р. № 2013/34/ЄС та знайшли своє відображення в останніх змінах до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 05.10.2017 р. №2164–VIII. Основними критеріями, що визначають поділ суб'єктів господарювання за розміром є: балансова вартість активів; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та середня кількість працівників.

Враховуючи вищевикладене та визначальну роль землі як основного чинника виробництва, вважаємо за необхідне доповнити зазначені критерії показником площі сільськогосподарських угідь, що в подальшому дослідженні

дозволить оцінити процеси інноваційного розвитку та обліково-аналітичного забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Типізація сільськогосподарських підприємств відповідно до площі угідь та аналіз їх розподілу (станом на 01.01.2018 р.)

| № з/п | Тип підприємства  | Кількість підприємств | У % до загальної кількості підприємств | Площа сільськогосподарських угідь, тис. га | У % до загальної площі | Характеристика  |
|-------|---|-----------------------|--|--|------------------------|---|
| 1     | Великі підприємства:<br>– 1 група – більше 100 тис. га          | 15                    | 0,04                                   | 3409,00                                    | 17,20                  | Вертикально інтегровані агрохолдинги                                  |
| 2     | – 2 група – від 30 тис. га до 100 тис. га                       | 43                    | 0,10                                   | 2109,60                                    | 10,64                  | Холдинги, об'єднання  |
| 3     | – 3 група – від 10 тис. га до 30 тис. га                        | 92                    | 0,22                                   | 1499,20                                    | 7,56                   | Господарські товариства (ПАТ, ПрАТ, ТОВ)                              |
| 4     | Середні підприємства<br>– 4 група – від 1 тис. га до 10 тис. га | 4705                  | 11,25                                  | 8363,90                                    | 42,20                  | Господарські товариства, приватні підприємства, виробничі кооперативи |
| 5     | Малі підприємства<br>– 5 група – до 1 тис. га                   | 36971                 | 88,39                                  | 4439,3                                     | 22,39                  | Фермерські господарства   |
|       | Всього  | 41826                 | 100                                    | 19821,0                                    | 100                    |   |

Станом на 1 січня 2018 року найбільша питома вага у загальній кількості сільськогосподарських підприємств належить фермерським господарствам (малі підприємства) – 88,39%, найменша – 0,36% припадає на великі підприємства із земельним банком більше 30 тис. га. При цьому слід зазначити, що при незначній чисельності (150 суб'єктів) великі підприємства обробляють 35,4% загальної площі сільськогосподарських угідь, середні – 42,20%, малі – 22,39 % відповідно. Дана типізація свідчить про багатокладність сільськогосподарського виробництва.

Не зважаючи на суттєве зростання кількісних показників сільськогосподарського виробництва, очікуваного ефекту у формі адекватного зростання надходжень до бюджету, підвищення оплати праці сільськогосподарських працівників, рівня їх життя та добробуту сільських громад не відбулося. Однією з основних причин такої ситуації є висока частка в структурі собівартості сільськогосподарської продукції імпортової складової (сільськогосподарська техніка, обладнання тваринницьких комплексів, добрива, засоби захисту рослин, насіння та племінний матеріал). За різними експертними оцінками близько 2/3 грошових надходжень від реалізації сільськогосподарської продукції виводиться за кордон, а не працює на економіку і добробут країни. Одним з напрямів вирішення даної проблеми є розробка державних програм розвитку і підтримки насінництва та племінної справи, сільськогосподарського машинобудування, підгалузей хімічної промисловості, орієнтованих на аграрний сектор.

## **2.2. Облікове відображення інноваційного розвитку підприємств: стан і тенденції**

Протягом існування людського суспільства, облік розвивався, вдосконалювався, і в результаті перетворився на цілісну систему відображення діяльності господарюючих суб'єктів та, на сьогодні, став одним з основних джерел управлінської інформації, яка дає змогу оцінювати параметри зміни стану об'єкта управління та розробляти стратегію його розвитку. Тільки створення такої інформації забезпечує прийняття виважених управлінських рішень за різними рівнями управління і напрямками діяльності.

У науковій літературі серед вчених, переважають погляди на організацію системи облікового забезпечення як на менеджмент бухгалтерської служби для забезпечення облікових процедур (розробка наказу про облікову політику, робочих планів рахунків, графіка документообороту,

посадових інструкцій облікового персоналу, положень про заохочення бухгалтерів та розробки інших внутрішніх регламентів тощо).

На різних етапах розвитку економіки змінювалися підходи до формування інформації, що генерує в собі система облікового забезпечення управління діяльністю господарюючих суб'єктів. Джерелом розвитку облікових систем є протиріччя, конфлікти між її елементами і зовнішнім середовищем. Саме це спонукає до усунення або вдосконалення існуючих елементів облікової системи та утворення і використання нових. Розвиток облікової системи розширює її інформаційні можливості, але необхідно пам'ятати, що він можливий за умови збереження певної адаптації до змін, підтримання рівноваги параметрів, які сприяють збереженню системи. Адже стійкість облікових систем є необхідною умовою їх розвитку [86].

Вдосконалення і розвиток інформаційних технологій, поява сучасних видів обчислювальної техніки, а також нових підходів в управлінні й інформаційному забезпеченні потреб керівництва різного рівня, розширили сферу застосування даних обліку.

У країнах з розвинутою ринковою економікою система бухгалтерського обліку поділяється на підсистеми – фінансовий та управлінський облік з оперативним і стратегічним спрямуванням. В Законі України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» такий поділ відсутній. На практиці є відмінності між підсистемами обліку (табл. 2.4).

Аналіз даних таблиці 2.4 дає підстави стверджувати, що відповідно до запитів користувачів інформації чітко виділяється два види обліку: фінансовий та управлінський.

## Характеристика підсистем обліку

| Ознака                                      | Фінансовий облік  | Управлінський облік  | Стратегічний облік   |
|---|---|--|--|
| Користувачі інформації                      | Зовнішні, внутрішні   | Внутрішні  | Внутрішні  |
| Обов'язковість ведення                      | Обов'язково відповідно до чинного законодавства   | На вимогу управлінського персоналу   | На вимогу управлінського персоналу   |
| Вимірники                                   | Грошові вимірники   | Всі види вимірників  | Всі види вимірників  |
| Мета обліку                                 | Формування та надання інформації для внутрішніх і зовнішніх користувачів інформації   | Формування та надання інформації для прийняття оперативних і тактичних управлінських рішень про господарську діяльність підприємства внутрішніми користувачами | Формування та надання інформації внутрішнім користувачам для розробки, прийняття і контролю виконання стратегічних управлінських рішень                  |
| Періодичність формування звітної інформації | Місячна, квартальна, річна  | Оперативна інформація, що визначається запитами системи управління   | Прогнозна інформація, яка визначається запитами системи управління   |
| Об'єкти обліку                              | Необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові біологічні активи, довгострокова дебіторська заборгованість); оборотні активи (виробничі запаси, грошові кошти, поточні біологічні активи, витрати); власний капітал; зобов'язання; доходи; фінансові результати | Витрати, доходи, фінансові результати в розрізі центрів відповідальності та окремих видів продукції  | Фактори зовнішнього середовища, ринки збуту, проекти і програми розвитку   |
| Спрямованість                               | Фіксація господарських операцій, що вже відбулися   | Поряд з історичною інформацією оцінюють поточну діяльність підприємства і визначають перспективу   | Надання інформації, пов'язаної з обраною стратегією, забезпечення зворотного зв'язку з досягнутими результатами та їх узгодження із стратегічними цілями |
| Публічність даних                           | Дані відкриті для всіх користувачів   | Дані відкриті для внутрішніх користувачів, окремі становлять комерційну таємницю   | Дані відкриті для топ-менеджменту, окремі становлять комерційну таємницю   |
| Відповідальність                            | Визначена законодавством  | Перед керівниками  | Перед власниками   |
| Достовірність інформації                    | Максимально точна інформація  | Наближена точність даних   | Аналітичні розрахунки  |



Виділення стратегічного обліку носить дискусійний характер: одні науковці вважають його самостійним, інші – складовою управлінського обліку. Слід зазначити, що управлінський та стратегічний облік в Україні не регламентовані нормативно-правовими актами. У зарубіжних країнах існують облікові положення, в яких висвітлено основні концептуальні підходи до організації управлінського обліку, тому вітчизняні підприємства найчастіше користуються досвідом та методиками західних країн.

Головним пріоритетом управління сучасних підприємств є орієнтація на досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку, тому на нашу думку, стратегічний облік доцільно розглядати як окрему підсистему обліку, яка повинна враховувати виклики економічного сьогодення, формувати інформацію спрямовану на потреби стратегічного управління.

Проведене дослідження дає підставу зробити висновок, що управлінський та стратегічний облік не мають постійної базової моделі. На підприємствах, як правило, модель управлінського та стратегічного обліку визначається обсягом управлінської інформації, який безпосередньо залежить від цілей, завдань, критеріїв і засобів досягнення мети.

За ступенем взаємозв'язку фінансового, управлінського та стратегічного обліку розрізняють локальну та інтегровану моделі.

Локальна модель обліку – це система відокремленого ведення фінансового, управлінського та стратегічних обліку. За цього підходу окремо збирають інформацію для складання зовнішньої (фінансової) та внутрішньої (управлінської) звітності.

Інтегрована модель обліку – це система, покликана об'єднати фінансову, управлінську та стратегічну інформацію з використанням прямого та зворотного зв'язку на рахунках бухгалтерського обліку. На основі системного обліку та зовнішньої інформації складають внутрішню звітність, дані якої дають змогу приймати обґрунтовані оперативні, тактичні та стратегічні рішення.

Облікове забезпечення управління стратегічним розвитком, що побудоване відповідно до інтегрованої моделі обліку, посилює дію прогностичної функції бухгалтерського обліку і є передумовою своєчасного прийняття обґрунтованих інноваційних управлінських рішень щодо врахування впливу мікро- та макроекономічних факторів на бізнес-процеси підприємства.

Процес збору, обробки, накопичення та підготовки інформації для стратегічного управління розвитком підприємства необхідно максимально автоматизувати. Це забезпечує одноразове введення інформації та багаторазове її використання. Йдеться про створення на підприємстві інформаційної системи, підпорядкованої єдиним принципам збору й обробки даних в інформаційному просторі підприємства, як можливості використання будь-яких даних введених в інформаційну систему.

Для оцінки облікового забезпечення управління інноваційним розвитком розглянемо організацію обліку на сільськогосподарських підприємствах різних організаційно-правових форм та розмірів. Для цього вважаємо за доцільне виділення малих, середніх та великих підприємств з врахуванням типізації, яка була проведена в п. 2.1. Основні критерії за якими буде проводитися оцінка облікового забезпечення наступні: організація обліку в різних типах підприємств; види обліку, які ведуть підприємства; система організації звітності; роль бухгалтера у підготовці та прийнятті управлінських рішень; значення облікової функції в структурі інформаційного забезпечення управління.

На сьогоднішній день, найрозповсюдженішими організаційно-правовими формами для підприємств аграрної сфери середнього розміру є господарські товариства (товариство з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, акціонерні товариства) та підприємства колективної власності (виробничі кооперативи).

Організація облікового забезпечення в сільськогосподарських підприємствах середнього розміру здійснюється відповідно до технологічного процесу виробництва та обсягу господарської діяльності.

Основними нормативно-правовими документами, якими керуються сільськогосподарські підприємства, для забезпечення бухгалтерського обліку є: Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність»; Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI; Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, затверджені Міністерством фінансів України; План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств і організацій та інструкція його застосування, Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку, Методичними рекомендаціями по організації та веденню бухгалтерського обліку в сільськогосподарських підприємствах [45].

Найчастіше робочими документами, що формують облікову політику в сільськогосподарських підприємствах є: Положення про організацію бухгалтерської служби (підрозділу); організаційна структура бухгалтерської служби; посадові інструкції працівників бухгалтерії; графік документообороту; оперограми руху бухгалтерських документів та ін.

Облік витрат і доходів може здійснюватися або за узагальненою схемою у підсистемі фінансового обліку або за визначеною та відповідним чином регламентованою на рівні підприємства методикою управлінського обліку. Така тенденція спостерігається на підприємствах, де чітко виділяються підрозділи (центри відповідальності) по яких ведеться ґрунтовна калькуляція витрат та їх розподіл.

Згідно з опитуванням чітко сформована система управлінського обліку існує у 40,5% підприємств. В них виокремлені підрозділи та об'єкти обліку по яким ведеться деталізація витрат (оплата праці, ресурси, амортизаційні відрахування та ін.).

Отже, можна зробити висновок, що у більшості досліджуваних підприємств роль бухгалтера в управлінні залишається формальною, а от значення облікової функції в структурі інформаційного забезпечення можна визначити як формально-аналітичну, оскільки наявні інструменти, які можуть використовуватися для ідентифікації та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ, інформація про які необхідна менеджменту для обґрунтування напрямків розвитку підприємства.

Проведена оцінка облікового забезпечення управлінської діяльності сільськогосподарських різного розміру (табл. 2.6) вимагає диференційованого підходу до його удосконалення і розвитку.

Таблиця 2.6

Організація облікового забезпечення в сільськогосподарських підприємствах різного розміру

| № з/п | Критерії оцінки   | Малі підприємства   | Середні підприємства   | Великі підприємства  |
|-------|---|---|--|--|
| 1     | Організація обліку в різних типах підприємств                                 | Фермером або членом сім'ї; спеціалістом з бухгалтерського обліку; бухгалтером, що введено до штату, передача ведення обліку на аутсорсинг | Окремий структурний підрозділ – бухгалтерська служба (бухгалтерія) | Відповідно до організаційно-правової структури – централізована форма ведення обліку |
| 2     | Види обліку, які ведуть підприємства  | Фінансовий  | Фінансовий, управлінський  | Фінансовий, управлінський, стратегічний  |
| 3     | Система організації звітності   | Фінансова, податкова, статистична   | Фінансова, управлінська, податкова, статистична                    | Фінансова, управлінська, стратегічна, консолідована, податкова, статистична          |
| 4     | Роль бухгалтера у підготовці та прийнятті управлінських рішень                | Формальна   | Формальноаналітична  | Формально-аналітична з участю у прийнятті управлінських рішень                       |
| 5     | Значення облікової функції в структурі інформаційного забезпечення управління | Не використовується   | Використовуються тільки дані управлінського обліку                 | Використовується весь обсяг облікової інформації                                     |

Проведена оцінка облікового відображення інноваційних процесів засвідчила, що фінансовий облік переважно орієнтований на потреби

зовнішніх користувачів, а внутрішні потреби задовольняються за рахунок управлінського та стратегічного обліку. Однак у сучасних умовах і дані фінансового обліку є актуальними в управлінні інноваційним розвитком підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Інформативність даних фінансового обліку в управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

| Об'єкти обліку   | Напрями використання облікової інформації у стратегічному управлінні                          |
|--|---|
| Необоротні активи  | Обґрунтування стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств                        |
| Поточні активи   | Оцінка рівня динамізму стратегічних змін через показники оборотності                          |
| Власний і позиковий капітал, фінансові інвестиції  | Джерела фінансування стратегічного розвитку   |
| Фінансові результати   | Інвестиційне обґрунтування напрямів стратегічного розвитку                                    |
| Процес перетворення вартості для визначення обсягу спожитих матеріальних благ (витрат) і реалізованої продукції (доходу) | Визначення результатів виробничо-збутової компоненти стратегічного розвитку у вартісній формі |

Необхідною умовою оптимізації облікового забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами є врахування галузевих особливостей, які безпосередньо чи опосередковано впливають на специфіку їх стратегічного розвитку. Зокрема, важливу роль відіграє облік земель сільськогосподарського призначення, біологічних активів, інтелектуального капіталу та інновацій, капітальних інвестицій, витрат виробництва, державної підтримки сільськогосподарських підприємств.

Отже, для облікового відображення процесів інноваційного розвитку підприємств необхідне інтегроване використання всієї сукупності методів фінансового, управлінського і стратегічного обліку.

### **2.3. Оцінка аналітичного забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень**

Підсистема управління економічним розвитком підприємства є однією із основних складових загальної системи управління підприємством. Управляти економічним розвитком підприємства – означає створювати й формувати передумови, використовувати різні чинники для розвитку підприємства. Формування системи управління економічним розвитком підприємства враховує мету його розвитку і відповідно наповнені функції. Тому процес управління економічним розвитком взаємообумовлений ефективністю реалізації функцій управління підприємством.

Класичні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) в процесі управління розвитком набувають особливих специфічних рис, це пов'язано з тим, що розвиток – як певний інформаційний образ майбутнього стану підприємства, якого ми намагаємося досягнути.

Аналітичні процедури в малих підприємствах базується на аналізі співвідношень та відхилень, в основному між звітним і попереднім періодом, фактичними і плановими показниками. Оскільки облік у малих підприємствах має спрощений характер та не завжди об'єктивно відображає процеси і результати діяльності, аналіз стосується постачальницьких, виробничих, збутових, фінансових процесів, що в основному не відображаються в обліку, надаючи таким чином інформацією для контролю діяльності. Тобто, облік відіграє малозначиму роль в прийнятті рішень, аналіз базується переважно на позаобліковій інформації, формується зв'язок аналіз → контроль, де аналіз підпорядковується контролю, на основі якого відбувається управління за відхиленнями. Взаємозв'язок функцій управління схематично можна зобразити за допомогою рис. 2.3.

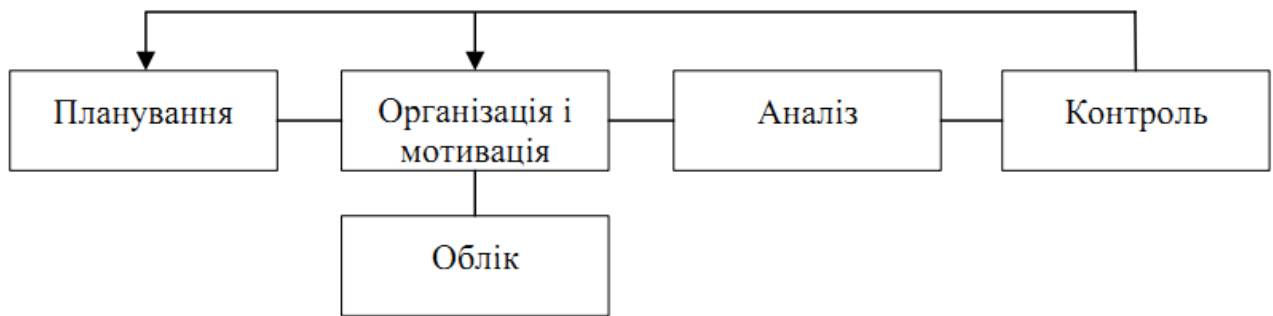


Рис. 2.4. Взаємозв'язок функцій управління у малих підприємствах

В середніх підприємствах аналіз співвідношень доповнюється аналізом тенденцій, оскільки облік (оперативно-технічний, статистичний, фінансовий, управлінський) надає більші масиви інформації, має більш системний та динамічний характер. Таким чином, аналіз обробляє та трансформує значні обсяги облікової та іншої інформації для потреб контролю та прийняття управлінських рішень. Формується стандартний зв'язок між обліком, аналізом та контролем, тобто дані функції є рівнозначними в процесі управління (рис. 2.4)

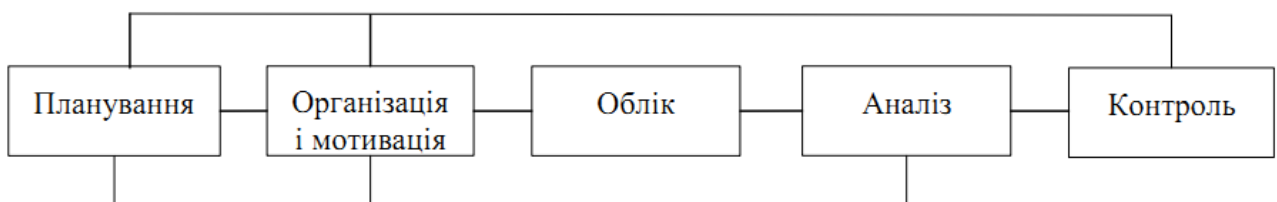


Рис. 2.4. Взаємозв'язок функцій управління у середніх підприємствах

Функціонування великих підприємств характеризується значною кількістю видів діяльності, продуктовою та територіальною диверсифікацією, збільшенням інформаційних потоків, ускладненням зв'язків та чинників впливу на результативність. Тому аналіз співвідношень та тенденцій доповнюється варіантним аналізом, орієнтованим на різноманітні потреби управління. Інформаційною базою аналізу виступає вся сукупність облікових та позаоблікових даних, а сама аналітична інформація є основою для реалізації всіх функцій управління (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Взаємозв'язок функцій управління у великих підприємствах

Тобто, аналіз стає системо-утворюючою функцією процесу управління, а управлінські рішення, що мають досконале аналітичне обґрунтування стають ключовими чинниками стратегічного розвитку.

Аналітичне забезпечення у різних типах сільськогосподарських було досліджено за наступними критеріями: 1) організація аналітичного забезпечення; 2) види аналізу, методи і прийоми аналізу; 3) система показників стратегічного розвитку; 4) документування результатів аналізу; 5) роль аналітичної інформації в управлінні стратегічним розвитком.

Дослідженням встановлено, що складна організаційна структура великих підприємств має визначальний вплив на специфіку аналітичної роботи, яка здійснюється на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях.

На оперативному рівні формуються первинні дані, а основний аспект аналітичної роботи для вирішення оперативних завдань, полягає у збиранні, групуванні інформації для її подальшої систематизації та обробки на тактичному рівні. Відповідальність за формування даних несе обліковець, бухгалтер або економіст згідно з штатним розписом структурного підрозділу чи філії підприємства.

На тактичному рівні аналізується поточна діяльність підприємства по окремих його функціональних сферах, підрозділах, бізнес-напрямах для



прийняття тактичних рішень та здійснення контролю за їх виконанням. Аналітичні процедури здійснюють працівники бухгалтерської служби, планово-фінансового або аналітичного відділу. Процес обґрунтування управлінських рішень передбачає складання аналітичних обґрунтувань, записок, бюджетів, кошторисів, а аналітичні звіти є основним інструментом для оцінки їх виконання та контролю.

На стратегічному рівні приймаються управлінські рішення щодо довгострокових перспектив розвитку підприємства. Основними завданнями аналітичної роботи на стратегічному рівні є: комплексна оцінка діяльності агрохолдингу та підприємств, які до нього входять, з метою визначення ступеня досягнення фінансових та стратегічних цілей; представлення найбільш вагомих результатів аналізу діяльності керівництву та їх відображення в стратегічній та управлінській звітності, орієнтованій на зовнішніх зацікавлених осіб; проведення причинно-наслідкового аналізу для визначення найбільш суттєвих чинників, які обумовили визначений рівень показників або їх відхилення від запланованих; формування банків даних, для виявлення довгострокових тенденцій та прогнозування перспективи розвитку агрохолдингу за допомогою варіантного аналізу.

У великих підприємствах через зростання масштабності і різноманітності діяльності аналітичні функції виконують не тільки економічні та управлінські, а й інші підрозділи. Зокрема, функціональні підрозділи проводять аналіз за напрямками своєї діяльності (постачання, виробництво, збут, маркетинг, фінанси, кадрова робота тощо). Економічні підрозділи аналізують діяльність підприємства в цілому, на основі узагальнення даних, які генеруються функціональними підрозділами, та обґрунтування підсумкових результативних показників.

Для вирішення комплексних і специфічних завдань у великих підприємствах створюють спеціалізовані аналітичні відділи, які здійснюють моніторинг та оцінку діяльності, розробляють альтернативні управлінські

рішення, складають аналітичні звіти, звіти за ключовими показниками, комплексні аналітичні звіти, стратегічні звіти, прогнози.

В сучасних умовах великі агрохолдинги розраховують показники вартості підприємства, найпоширенішими з яких є: MVA, SVA, EVA. До переваг таких показників можна віднести те, що вони є: одним з основних індикаторів результативності діяльності підприємств; характеристикою рівня добробуту і збагачення власників (акціонерів) підприємств; головним індикатором його інвестиційної привабливості; показником рівня конкурентоспроможності підприємства; одним із основних параметрів проведення антикризових та реструктуризаційних заходів.

В якості ключового індикатора зростання вартості використовується показник доданої економічної вартості (EVA). Це показник, який відображає процес створення вартості і може бути розрахований для всіх підприємств, а не тільки для тих, акції яких котируються на фондовому ринку. EVA визначається як різниця між чистим операційним прибутком після оподаткування і витратами на капітал за той же період. Особливістю його є те, що він піддається суттєвому коригуванню з точки зору облікових даних економічного прибутку та вартості активів [32]. EVA – зручний показник, що дає уявлення про результати діяльності підприємства в будь-якому окремо взятому році. Він характеризує внесок у вартість підприємства в одиничний період часу. Принципова відмінність методу в тому, що він ґрунтується не на грошовому потоці, а на ключових факторах вартості і як наслідок вимагає менше вихідної інформації.

У великих підприємствах аналітична інформація відображається в аналітичних, стратегічних, та інших звітах у зручній для управління формі і використовується для обґрунтування управлінських рішень, стратегій розвитку, аналітичного забезпечення всіх функцій управління.

Результати оцінки аналітичного забезпечення в сільськогосподарських підприємствах різного розміру можна систематизувати за виокремленими

критеріями за допомогою показників табл. 2.9.

Аналітичне забезпечення управління стратегічним розвитком підприємств дозволяє: отримати ефективні інструменти оцінки стану бізнесу на основі обраної системи показників; оцінювати перспективи розвитку; підвищувати обґрунтованість прийняття управлінських рішень; узгоджувати оперативні плани і бюджети зі стратегічними цілями; розширювати можливості аналітики, надані банком даних, засобами багатомірного аналізу інформації, прогнозування й моделювання різних ситуацій; розширення можливостей стратегічного управління на основі засобів аналізу й звітності. Таким чином, належним чином організоване аналітичне забезпечення дозволяє підвищити результативність розвитку підприємств.

Таблиця 2.9

Організація аналітичного забезпечення в сільськогосподарських підприємствах  
різного розміру

| Критерії оцінки   | Малі підприємства                                      | Середні підприємства   | Великі підприємства  |
|---|--|--|--|
| Організація аналітичної роботи                                  | Фермером   | Бухгалтерська служба (бухгалтерія), плановоекономічний відділ  | Бухгалтерська служба, плановофінансовий відділ, аналітичний відділ, відділ аудиту  |
| Види, методи і прийоми аналізу                                  | Аналіз відхилень                                       | Аналіз відхилень, співвідношень та тенденцій   | Аналіз співвідношень, тенденцій та варіантний аналіз   |
| Система показників стратегічного розвитку                       | Показники виробництва і реалізації продукції           | Показники виробництва і реалізації продукції, фінансового, майнового стану та ефективності використання ресурсів | Показники виробництва і реалізації продукції, фінансового, майнового стану та ефективності використання ресурсів, показники вартісноорієнтованого управління |
| Документування результатів аналізу                              | Відсутнє   | Аналітичні звіти   | Аналітичні звіти, звіти за ключовими показниками, комплексні аналітичні звіти, аналітичні обґрунтування, стратегічні звіти, бюджети, кошториси, прогнози     |
| Роль аналітичної інформації в управлінні стратегічним розвитком | Використовується для обґрунтування напрямів діяльності | Використовується для обґрунтування управлінських рішень, стратегій, забезпечення контролю                        | Використовується для обґрунтування управлінських рішень, стратегій розвитку, аналітичне забезпечення всіх функцій управління                                 |

Характеризуючи аналітичну роботу на сільськогосподарських підприємствах, ми орієнтуємося на наявну інформаційну базу, цільову спрямованість, систему показників та методики їх оцінки. Зауважимо, що ця база досить різна і залежить від організаційно-правової форми господарювання та розміру підприємства. Також необхідно, звернути увагу на практику аналітичної роботи, що проводиться на підприємствах і вивчення аналітичних дисциплін у навчальних закладах. Під час навчання майбутні фахівці вивчають економічний, фінансовий, стратегічний та інші види аналізу. При їх вивченні акцентується увага на певній системі показників, які нібито згруповані за напрямками діяльності. Як правило, ці системи показників не завжди пов'язані між собою, відірвані одна від одної як за формою, так і змістом. Вони розрізнено характеризують різні функціональні області діяльності підприємства, що, як наслідок, не відповідає потребам управління стратегічним розвитком підприємства.

Забезпечити потреби управління інноваційним розвитком суто методами стратегічного аналізу неможливо, оскільки він, як правило, носить описовий, експертний (суб'єктивний), ймовірнісний характер, що не дозволяє трансформувати сформовані на його основі стратегічні цілі в конкретні дії, або ж об'єктивно оцінити в конкретних кількісних показниках ступінь їх досягнення.

В сучасних умовах відбувається зміна аналітичної парадигми шляхом зменшення ролі облікової моделі та підвищення значення вартісної концепції аналізу. Це пов'язано з тим, що аналіз на основі облікових даних має ретроспективний характер. При цьому виникає суттєвий часовий лаг між інформацією на основі якої приймаються рішення та реальною ситуацією, на яке воно спрямовується. Вартісно-орієнтований підхід до аналізу базується на теперішніх можливостях економічної діяльності і орієнтується на майбутнє.

## Висновки до розділу 2

У розвитку вітчизняного агропромислового комплексу особливе місце належить агрохолдинговим об'єднанням. Завдяки концентрації значних земельних, фінансових та матеріальних ресурсів агрохолдинги вдало поєднують всі ланки агропродовольчого ланцюга – постачання, виробництво продукції рослинництва та тваринництва, її зберігання та транспортування, виробництво харчової продукції та експорт сільськогосподарської сировини та продовольчих товарів. Така інтеграція різних видів діяльності дозволяє контролювати рух продукції від стадії виробництва до кінцевого споживача, на основі ефекту масштабу забезпечувати економію витрат на одиницю продукції, і як наслідок отримувати синергетичний ефект від своєї діяльності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що в розвитку сільськогосподарських підприємств спостерігаються позитивні процеси, які на нашу думку, є наслідком як поступового становлення нових організаційно-правових структур ринкового типу так і реалізації засад аграрного реформування. В структурі асортименту продукції підприємств, які в своєму складі не мають власної переробки, переважають експортноорієнтовані види продовольства (пшениця, кукурудза на зерно, соняшник, ячмінь, соя, ріпак) з врахуванням регіональної спеціалізації.

Очікуваного ефекту у формі адекватного зростання надходжень до бюджету, підвищення оплати праці сільськогосподарських працівників, рівня їх життя та добробуту сільських громад не відбулося. Однією з основних причин такої ситуації є висока частка в структурі собівартості сільськогосподарської продукції імпоротної складової (сільськогосподарська техніка, обладнання тваринницьких комплексів, добрива, засоби захисту рослин, насіння та племінний матеріал). За різними експертними оцінками близько 2/3 грошових надходжень від реалізації сільськогосподарської продукції виводиться за кордон, а не працює на економіку і добробут країни.

Проблеми інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств повинні вирішуватися на всіх рівнях управління: державному, галузевому, територіальному, на рівні окремих суб'єктів господарювання. Тому сукупність умов, що формують даний процес мають багаторівневу ієрархічну структуру, яка включає глобальні, національні регіональні та індивідуальні чинники впливу, що визначає пріоритети розвитку сільськогосподарських підприємств.

Інформаційне забезпечення інноваційного управління передбачає необхідність удосконалення системи бухгалтерського обліку підприємства в частині його методологічного інструментарію: ідентифікації та фіксації фактів господарського життя (включення фактів стратегічного характеру), їх оцінки, відображення на бухгалтерських рахунках і у звітності. У процесі прийняття управлінських рішень стратегічного характеру необхідно зіставляти потенціал підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення. При цьому слід врахувати, що в основі стратегій є завчасно сплановані дії (реакції) підприємства на зміну (динаміку) зовнішньої сфери господарської діяльності з метою досягнення бажаних цілей, а як інформаційна база прийняття управлінських рішень стратегічного змісту має максимально використовуватись обліково-аналітичне забезпечення підприємства.

Аналітичне забезпечення процесу розробки і прийняття управлінських рішень дозволяє системі управління інноваційним розвитком підприємства: отримати ефективні інструменти оцінки стану бізнесу на основі системи збалансованих показників; оцінювати перспективи розвитку; підвищувати обґрунтованість прийняття управлінських рішень; узгоджувати оперативні плани і бюджети зі стратегічними цілями; розширювати можливості аналітики, надані банком даних, засобами багатомірного аналізу інформації, прогнозування й моделювання різних ситуацій; розширення можливостей стратегічного управління на основі засобів аналізу й звітності.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Концептуальні підходи удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств**

В сучасних умовах існує необхідність у формуванні обґрунтованої системи інформації, що забезпечує отримання знань про тенденції у зміні факторів зовнішнього середовища та підготовку і прийняття управлінських рішень. Підприємства не зацікавлені у громіздкому масиві всеохоплюючої облікової інформації, яка характеризує ретроспективу їх господарювання. Сучасний менеджмент, під впливом високої рухомості чинників зовнішнього середовища, потребує актуальних оперативних даних з високим ступенем релевантності, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей діяльності та забезпечення довготривалого виживання на ринку. У зв'язку з цим вивчення особливостей обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств необхідне для своєчасного виявлення небажаних відхилень та можливостей їх усунення, що сприятиме ефективному функціонуванню системи управління, спрямованої на підвищення результативності діяльності підприємств.

Специфікою українських підприємств, що впроваджують інноваційне управління, залишається нестача досвіду і навичок управління в умовах реальних ринкових відносин, що відрізняються складністю, нестабільністю, непередбачуваністю і новизною. Тому в цих умовах керівникам підприємств потрібно вміти точніше оцінювати стан зовнішнього середовища, формувати довгострокові цілі, правильно розробляти і реалізовувати свої стратегії, прогнозувати дії конкурентів і адекватно реагувати на них. Зробити це можна, удосконаливши і розробивши більш складну та деталізовану систему управління, вільно володіючи сучасними інструментами інноваційного

управління.

Однією з причин недостатнього розвитку інноваційного управління в сільськогосподарських підприємствах є відірваність від реального стану справ як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у взаємодії із зовнішніми факторами. Зазначене вимагає формування системи обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком, яка дозволить ув'язати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища з процесами стратегічного управління.

Ефективність управління інноваційним розвитком аграрних підприємств у значній мірі визначається якістю інформаційного, у тому числі обліково-аналітичного забезпечення такого управління. На результативність інноваційного управління прямо впливає рівень адекватності системи інформаційної, аналітичної, методичної та інструментальної підтримки забезпечення управління, необхідного для реалізації безперервного управлінського циклу за усіма процесами і сферами діяльності.

Насамперед необхідно створити єдину систему обліково-аналітичного забезпечення, яка б інтегрувала інформацію на всіх рівнях. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, інформація стала одним із факторів виробництва разом із засобами виробництва, трудовими ресурсами та землею. Незважаючи на поступове вдосконалення виробничих процесів (покращення рівня техніко-технічної оснащеності галузей, підвищення професіоналізму персоналу тощо), проблема інформаційного забезпечення підприємств залишається актуальною і потребує додаткового вивчення.

Обліково-аналітичне забезпечення управління сільськогосподарськими підприємствами формується під впливом чинників, які ускладнюють та перешкоджають створенню ефективної інформаційної системи для розроблення стратегічних управлінських рішень. До таких чинників належать:

– адміністративні важелі впливу, за допомогою яких держава намагається регулювати аграрний ринок, що в свою чергу нівелює чіткі економічні закони функціонування сільськогосподарських підприємств та ускладнює формування



та реалізацію стратегії їх розвитку;

– відсутність повної та достовірної інформації про зовнішнє середовище функціонування сільськогосподарських підприємств. Це пов'язано із складністю отримання точних даних про бізнес-середовище, а також з великими потоками інформації з яких необхідно виокремити відомості, які потрібні менеджменту для формування ефективних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства;

– не сформовані вимоги та єдині підходи до отримання інформації стратегічного характеру. Інформація, яка формується за допомогою системи бухгалтерського обліку на підприємстві, переважно є ретроспективною, а реалії сьогодення вимагають змінити вектор розвитку і створити нову формацію обліково-аналітичного забезпечення, орієнтованого на перспективу. Для цього важливо налагодити генерацію інформаційних потоків з урахуванням вимог ринку і необхідністю зниження агресивного впливу зовнішнього конкурентного середовища, що забезпечуватиме ефективне управління стратегічним розвитком сільськогосподарськими підприємствами.

Теоретико-методологічна конструкція обліково-аналітичного забезпечення інноваційним розвитком підприємства складається із сукупності елементів, які підлягають трансформації у зв'язку зі зміною значення інформації в сучасних умовах. Метою формування нової теоретико-методологічної конструкції обліково-аналітичного забезпечення є створення інформаційного простору для системи управління підприємством як основи його стратегічного розвитку. Зважаючи на виклики зовнішнього середовища необхідно розширити та доповнити парадигму обліково-аналітичного забезпечення управління підприємства, з метою задоволення його інформаційних потреб. Про необхідність нової парадигми наголошують відомі українські вчені, зокрема В.М. Жук вказує на формування парадигми бухгалтерського обліку економіки гармонійного розвитку [24]; М.В. Рета розглядає як основу формування стратегічних управлінських рішень [77]; А.А. Пилипенко як обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту та

процесу прийняття рішень [64]; Р.Ф. Бруханський як удосконалення облікового відображення маркетингового зовнішнього середовища, персоналу підприємства, інноваційної, екологічної і соціальної діяльності системи в частині розробки [7].

Нова парадигма обліково-аналітичного забезпечення не має ще чітких рис, адже знаходиться на етапі формування. Результативність діяльності підприємства визначально залежить від дотримання парадигми обліково-аналітичного забезпечення управління його стратегічним розвитком, яка базується на об'єднанні в єдину динамічну систему елементів, що доповнюють один одного. Така система постійно розвивається шляхом самоорганізації і містить в собі аспект багато-модельності.

Дотримання парадигми обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства передбачає:

1. Аналіз ретроспективи, сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності підприємства як вихідного базису інноваційних заходів.
2. Складання сукупності прогнозів (прогнози факторів зовнішнього середовища та діяльності підприємства; оптимістичні, наймовірніші та песимістичні варіанти прогнозів тощо).
3. Аналітичне обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства.
4. Обліково-аналітичний супровід розробки тактико-оперативних планів та заходів реалізації інноваційної стратегії розвитку шляхом встановлення ключових об'єктів обліку і аналізу та формування системи оціночних показників.
5. Фіксація і відображення в облікових регістрах господарських операцій та узагальнення в звітності параметрів проведених заходів, їх оцінка та підсумковий контроль.

Облікові дані використовуються в аналітичних обґрунтуваннях в наступних стратегічних циклах. В той же час на основі облікових даних визначається результативність стратегічного розвитку, яка в свою чергу,

піддається детальному аналізу для отримання інформації, що буде використовуватися для коригуючих дій або розробки майбутніх стратегій розвитку. Облікова інформація також використовується для здійснення поточного, проміжного та підсумкового контролю, який супроводжує реалізацію стратегії розвитку та встановлює відповідність її параметрів цільовим орієнтирам.

Створення концептуальної моделі обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств – це процес формалізації складових концепції та встановлення між ними причинно-наслідкових зв'язків, що відповідають алгоритму процесу досягнення мети з врахування галузевих особливостей. Концептуальна модель обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств являє собою складну структуру, яка включає в себе базові елементи (мету, суб'єкти, об'єкт, предмет, завдання, принципи), підсистеми (функцій управління, обґрунтування і прийняття управлінських рішень, розробки і реалізації стратегій розвитку), інструменти (фінансовий, управлінський, стратегічний види обліку і управлінський, фінансовий, стратегічний аналіз).

Необхідною умовою удосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління інноваціями підприємств є врахування галузевих особливостей сільського господарства в цілому, які безпосередньо чи опосередковано впливають на специфіку обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління.

Всі види аналізу також повинні мати стратегічне спрямування, тобто отримані аналітичні дані повинні спрямовуватися на розробку стратегій розвитку підприємства та оцінку результативності їх реалізації.

Врахування впливу особливостей сільського господарства на формування обліково-аналітичної системи дозволяє комплексно оцінювати економічні та соціальні результати, розробляти кількісні та якісні показники ефективності, які мають бути взаємопов'язані з показниками, використовуваними для управління інноваційним розвитком. Система обліково-аналітичного забезпечення має

генерувати максимально релевантні дані, корисні для стратегічного управління, тобто це універсальний ресурс, здатний забезпечувати виробництво стратегічного управлінського рішення, що базується на інформаційній системі високої якості та достовірності.

Однією з особливостей даної моделі є надання універсального характеру системі обліково-аналітичного забезпечення, яка націлена на вирішення як всієї сукупності стратегічних проблем, так і задач тактико-оперативного характеру.

Результатом стратегічного управління є забезпечення позитивних підсумків всієї сукупності стратегій підприємства. Результатом управління інноваційним розвитком є досягнення якісних трансформацій суб'єкта господарювання з урахуванням запланованих параметрів стратегічної результативності. Тобто стратегічне управління і управління стратегічного розвитку є, відповідно, загальним і частковим. Тому інноваційно орієнтована система обліково-аналітичного забезпечення повинна задовольняти як загальні потреби інноваційного управління, так і специфічні (конкретні) потреби управління інноваційним розвитком. Таким чином, інноваційний розвиток є одним із пріоритетів стратегічного управління та основним результатом управління стратегічним розвитком.

Отже, удосконалення концепції обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств передбачає отримання ефекту інформаційної синергії від інтеграції обліку та аналізу, які, в свою чергу, спрямовані на реалізацію об'єднаних процесів щодо: визначення сукупного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на перспективи підприємства; забезпечення зв'язку між можливостями, цілями, управлінськими впливами стратегічного характеру, заходами і програмами розвитку, параметрами результативності; об'єднання зусиль всіх підрозділів підприємства, зорієнтувавши їх на пріоритетні напрями інноваційного розвитку; формування комунікативного поля взаємодії всіх стейкхолдерів підприємства. Інформаційна синергія – це підвищення рівня основних властивостей інформації (достовірності, об'єктивності, повноти, актуальності,

релевантності тощо) на основі доповнення облікованих даних аналітичною інформацією та підтвердження аналітичних показників обліковими параметрами, а також взаємопроникнення облікових операцій та аналітичних процедур.

### **3.2. Впровадження обліково-аналітичного сервісу управління інноваційним розвитком підприємства**

У розвинутих країнах діяльність підприємств характеризується інформаційною прозорістю, що дозволяє сформувати позитивний імідж у клієнтів, власного персоналу та громадськості, підвищити довіру з боку інвесторів, кредиторів, партнерів, налагодити ефективну комунікацію із державними органами. Тобто, за винятком елементів комерційної таємниці та технологічних особливостей, вся інша інформація про суб'єкт господарювання стають відомі широкому загалу.

Сучасні підприємства обмінюються із зовнішнім середовищем не тільки матеріальними ресурсами, готовою продукцією, грошовими коштами, а й інформацією.

Діяльність вітчизняних підприємств характеризується соціальною орієнтацією, вони представляють галузь, що займає лідируючі позиції у формуванні валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу країни, мають високий рівень інвестиційної привабливості, здійснюють суттєвий вплив на природне середовище, специфіка їх функціонування вимагає значних кредитних ресурсів. Таким чином, формується широке коло зацікавлених осіб, які, з одного боку, потребують повної, достовірної, об'єктивної, якісної інформації про діяльність підприємств, а з іншого – здійснюють суттєвий інформаційний вплив на нього. Фактично вони виступають свого роду клієнтами, що споживають інформацію, генеровану підприємством, і мають різноманітні потреби. При цьому обліково-аналітичне забезпечення виступає

базовим елементом інформаційного обміну та повинне мати клієнтоорієнтований характер.

Першочерговою задачею при клієнтоорієнтованому підході до формування обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком є ідентифікація та детальний опис потреб зацікавлених осіб в інформації про діяльність підприємства. Отримана характеристика потреб є основою для визначення напрямів організації обліково-аналітичної роботи (види обліку і аналізу, форми звітності, методи збору і обробки інформації, система показників тощо).

Клієнтоорієнтований підхід до побудови системи обліковоаналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком базується на наступних постулатах: 1) центральним елементом системи є потреби всіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів) в стратегічній інформації; 2) цільове спрямування обліково-аналітичних процедур на параметри стратегічного розвитку; 3) релевантність інформації щодо обґрунтування і прийняття стратегічних рішень; 4) виявленні потреби в інформації визначають параметри стратегічної звітності та систему показників для оцінки тенденцій розвитку; 5) стратегічний облік і стратегічний аналіз спрямовані на узагальнення та трансформацію всієї сукупності інформації, а також виокремлення тієї, яка в повній мірі відповідає сформованій потребі; 6) всі інші елементи системи (фінансовий і управлінський облік, фінансовий, управлінський і маркетинговий аналіз) окрім реєстрації і оцінки поточного стану повинні відображати стратегічні тенденції та перспективи; 7) різні потреби в узагальненій інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень задовольняються за допомогою звітності.

Відмітними особливостями інноваційно-орієнтованої системи обліково-аналітичного забезпечення є наявність наступних елементів:

- стратегічний облік;
- стратегічний аналіз;
- стратегічна звітність;
- фінансова та управлінська звітність стратегічного спрямування;

– стратегічно-орієнтовані види фінансового та управлінського аналізу.

Сутність та значення стратегічного обліку та стратегічного аналізу охарактеризовано вище. На особливу увагу заслуговують проблеми формування стратегічної звітності підприємств. Складання і оприлюднення стратегічної звітності вже практикують провідні вітчизняні агрохолдинги (Кернел, МХП, Астарта, ІМК), акції яких котируються на світових фондових біржах. Існує потреба у запровадженні стратегічної звітності і для всіх інших сільськогосподарських підприємств. Навіть фермерські господарства могли б скласти таку звітність за спрощеними формами.

Стратегічна звітність призначена не тільки для власників і керівництва, а й повинна використовуватися для задоволення різноманітних інформаційних потреб інвесторів, кредиторів, партнерів, державних органів та інших контактних аудиторій. Основними вимогами для складання стратегічних звітів є динамічність, релевантність щодо різноманітних інформаційних потреб, достатність і, в той же час, лаконічність у характеристиках різних аспектів діяльності підприємства, аналітичність, об'єктивність, інтегроване відображення операційних, маркетингових і фінансових показників. Призначенням стратегічної звітності є узагальнення і трансформація інформації про стратегічні процеси та довгострокові перспективи підприємства і її надання всім зацікавленим особам для прийняття рішень.

В сучасних умовах суттєво розширюється перелік об'єктів управління, найбільш актуальними з яких є якість, економічна безпека, вартість підприємства, логістика, ризики, соціальна відповідальність, сталий розвиток. Дані об'єкти управління мають ключове значення для обґрунтування та оцінки параметрів стратегічного розвитку. Для кожного із названих напрямків управління має бути обрана сукупність показників, які мають фіксуватися в спеціальній управлінській звітності, а основні з них повинні в агрегованій формі відображатися стратегічній звітності.

Фінансовий, управлінський та маркетинговий аналіз мають

здійснюватися за усталеною методикою і передбачають розрахунок показників фінансового і майнового стану, ефективності використання ресурсів, аналіз виробництва та реалізації продукції, оцінку ринкових характеристик. Окрім зазначеного, пропонується застосування стратегічних видів фінансового та управлінського аналізу, завданнями яких є динамічний факторний аналіз поточних процесів та варіантний аналіз стратегічних перспектив.

Клієнтоорієнтований підхід до побудови обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком передбачає трансформацію ролі бухгалтерських, економічних та аналітичних підрозділів в напрямку виконання ними сервісних функцій. Тобто, перш ніж виконувати свої основні обов'язки щодо обліку та аналізу, вони повинні виявити весь спектр інформаційних потреб стейкхолдерів, згрупувати їх на внутрішні і зовнішні, запропонувати інформаційний продукт, що відповідає запитам, та переорієнтувати свою діяльність на обслуговування зацікавлених осіб.

Проблема модифікації функції обліку шляхом орієнтації її на прийняття стратегічних рішень, як і інших функцій менеджменту, не має альтернатив: неадекватність обліку потребам підприємства в інформаційному забезпеченні зменшує дієвість системи менеджменту, призводячи її до повного знищення. Отже, не існує варіанту розвитку облікової функції, що не передбачав би необхідності його приведення у відповідність до вимог сучасного етапу розвитку національної економіки [78]. Слід зазначити, що традиційно облік, аналіз і контроль визначали як окремі функції управління зі своїми характерними цілями, принципами й завданнями.

З позицій системного підходу для організаційного розвитку характерне таке ускладнення організаційної конструкції підприємства, що є виправданим і змушеним. Якщо є можливість уникнути ускладнення і досягти наміченої мети завдяки існуючому механізму діяльності, то в ускладненні не має ніякої потреби, тобто шлях збереження існуючого організаційного устрою буде найсприятливішим у такій ситуації. Якщо ж ускладнення неминуче, то введена нова ланка, що має сервісний характер і реалізує функцію обслуговування,



повинна використовувати мінімум ресурсів. Вона не повинна бути самодостатньою, бо у протилежному випадку може змінитися зміст функції базисної ланки у бік відхилення від його справжнього призначення [31].

Таким чином, ускладнення організаційної структури стає необхідним задля виконання нею єдиної мети – нейтралізації дестабілізуючих факторів. У подальшому, якщо збереження даної службової ланки стає шкідливим для цілісності підприємства у силу її функціональної непотрібності і відтягує на себе певний обсяг внутрішніх ресурсів, то її необхідно позбутися.

На кожному функціонуючому підприємстві можна виділити дві взаємозалежні організаційні підсистеми: виробничу і управлінську. Виробнича підсистема визначає місію організації в суспільстві, а управлінська підсистема забезпечує соціально-економічну доцільність реалізації цієї місії. Виробнича підсистема (або техніко-технологічна структура виробничих процесів) являє собою систему взаємозалежних виробничих підрозділів підприємства, що забезпечують процес виробництва необхідної продукції. Управлінська підсистема – склад і взаємозв'язки управлінських підрозділів (відділів, служб) і посадових позицій.

У зв'язку з поділом організаційної структури підприємства на виробничу й управлінську структури можна виділити дві ключові лінії системо-створення в їхній діяльності: 1) поява службових ланок базового процесу діяльності (ускладнення виробничої підсистеми) і 2) поява службових ланок управління (ускладнення управлінської підсистеми).

Процес системо-створення у виробничій структурі веде до появи технічної, технологічної структури та допоміжних структур, інакше кажучи – до створення допоміжного виробництва й обслуговуючого господарства.

Процес системо-створення в управлінській підсистемі веде до появи таких посадових позицій, як, наприклад: маркетолог, фінансист, економіст, аналітик тощо. У такий спосіб керівник оточує себе помічниками, кожному з яких він делегує частину своїх функцій відповідно до професійного фокусування фахівця. При цьому все різноманіття можливих управлінських

сервісів можна розділити на два основних види: управлінські сервіси стратегічного характеру й управлінські сервіси внутрішньо-організаційного управління виробництвом.

Вище нами було доведено нагальну необхідність формування системи обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічного розвитку, тому вважаємо за необхідне створення обліково-аналітичного сервісу управління стратегічним розвитком підприємства, на який буде покладатися функції обслуговування потреб вищого керівництва в актуальній, повній, релевантній, достовірній інформації інноваційного характеру (рис. 3.3).

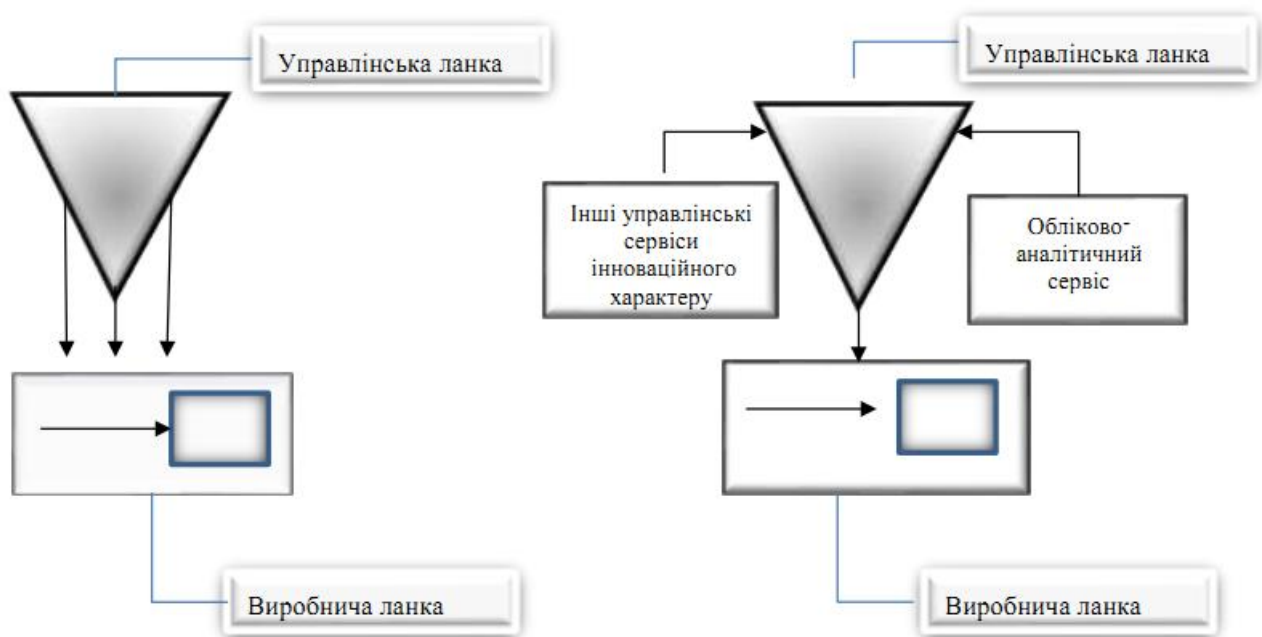


Рис. 3.3. Впровадження обліково-аналітичного сервісу в управлінську підсистему інноваційного розвитку

Функціонування сільськогосподарських підприємств відбувається в нестабільному динамічному зовнішньому середовищі із стрімкими технологічними змінами та зростанням конкуренції. Відповідно перед суб'єктами господарювання постають жорсткі вимоги виживання й успішного функціонування. Це зумовлює необхідність перегляду старих, неефективних методів та підходів управління, які є неконкурентоспроможними, і не сприяють впровадженню ефективної системи стратегічного управління підприємством. Для адаптації і успішного функціонування в умовах, які визначає сучасний

ринок, сільськогосподарські підприємства повинні мати чіткі цілі, бачення майбутнього, свою місію, цінності, які відповідають інтересам споживачів, власників, держави, спрямовані на досягнення конкурентних переваг і розроблену на їх основі ефективну стратегію розвитку підприємства. Для сільськогосподарських підприємств розвиток стратегічного управління особливо актуальний, оскільки вони більше, порівняно із господарюючими суб'єктами інших галузей економіки, підпадають під негативний вплив дестабілізаційних процесів соціально-економіко-екологічної динаміки.

Для прийняття виважених та своєчасних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства необхідний постійний потік повної, правдивої та своєчасної інформації про його стан, перспективи розвитку та ключові проблеми. Одночасно це потребує формування великих обсягів інформації, яку жоден керівник не в змозі охопити без попереднього аналізу і оцінки професіоналами. Отже, в стратегічному управлінні сільськогосподарськими підприємствами головною функцією є забезпечення керівника актуальними, спеціально орієнтованими на прийняття ефективних рішень, інформаційними ресурсами.

Шляхом інтеграції облікової та аналітичної системи відбувається формування середовища, в якому створюється інформаційний продукт, що забезпечує прийняття стратегічних управлінських рішень (рис. 3.4).

В організаційній структурі сучасних сільськогосподарських підприємств існують відділи, які формують обліково-аналітичну інформацію для управління. Проте не існує практичних підходів щодо розробки чіткої схеми забезпечення інформаційними ресурсами стратегічного управління підприємств. Тому для задоволення цих потреб на сільськогосподарських підприємствах доцільно розробити та впровадити систему обліково-аналітичного сервісу. Основним результатом обліково-аналітичного сервісу є інформаційні продукти та послуги для стратегічного управління. Така система дозволяє диференційовано забезпечувати керівників та працівників підприємства необхідною інформацією щодо стратегічного розвитку, а також

підвищувати оперативність одержання інформації та її якість.

Доцільність і методичні підходи до формування обліково-аналітичного сервісу управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, залежно від їх розміру наведено в таблиці 3.2.

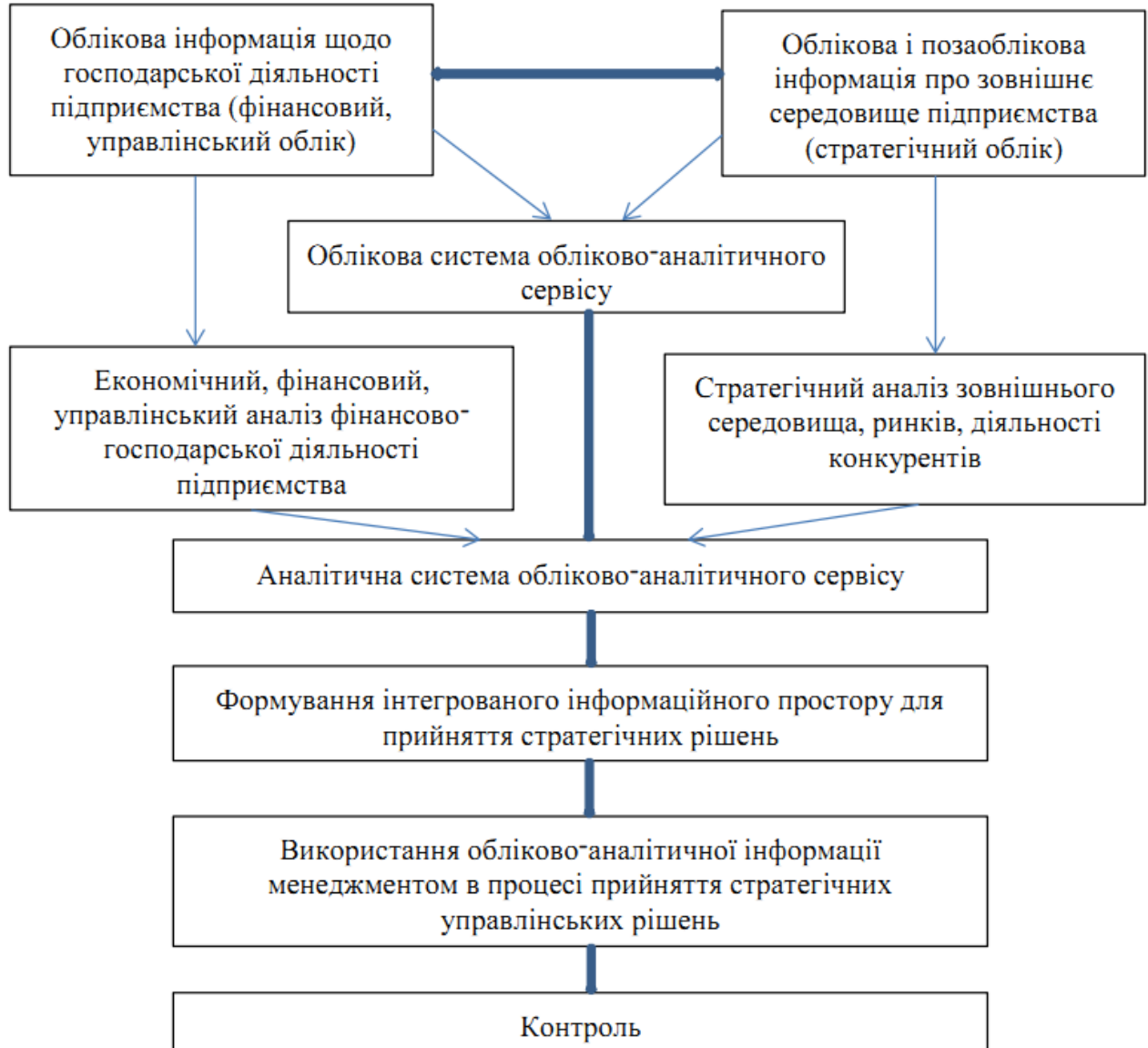


Рис. 3.4. Процес формування інтегрованого інформаційного простору обліково-аналітичного сервісу сільськогосподарських підприємств

Система обліково-аналітичного сервісу є одним із інструментів стратегічного управління, який дозволяє адаптуватися сільськогосподарським підприємствам до змін зовнішнього середовища, сприяє розробці перспективних напрямків їх розвитку. При побудові системи обліково-аналітичного сервісу та забезпечення її ефективного функціонування

сільськогосподарським підприємствам необхідно враховувати масштаби їх діяльності.

Таблиця 3.2

Механізм реалізації функцій обліково-аналітичного сервісу управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств за різними масштабами їх діяльності

| № з/п | Сільськогосподарські підприємства | Механізм обліково-аналітичного сервісу                    |   |  |
|-------|-----------------------------------|---|---|--|
|       |                                   | форма реалізації  | суб'єкти реалізації   | напрями реалізації   |
| 1     | Малі                              | Інтеграція функцій працівників підприємства               | Власник або працівники які формують управлінський сервіс  | 1. Оцінка зовнішнього середовища і внутрішніх резервів та складання прогнозу розвитку підприємства. 2. Розробка варіантів стратегії. 3. Втілення в життя (реалізація) стратегії. 4. Контроль за реалізацією стратегії. 5. Оцінка результатів досягнення стратегічних цілей |
|       |                                   | Сторонні організації                                      | Регіональна дорадча служба  |  |
|       |                                   | Об'єднання в кооперативи                                  | Служба обліковоаналітичного сервісу   |  |
| 2     | Середні                           | Інтеграція функцій працівників функціональних підрозділів | Працівники інтегрованої служби, яка включає: економічний відділ; бухгалтерію; виробничі підрозділи  |  |
| 3.    | Великі                            | Створення окремої служби (департаменту)                   | Фахівці створеної служби (департаменту), а при подальшому зростанні масштабів підприємства та підвищенні складності вирішуваних завдань виділення окремих відділів (обліку, аналізу, контролю тощо) |  |

Для малих сільськогосподарських підприємств створення служби обліково-аналітичного сервісу, на нашу думку, є недоцільною. Їх потреби в інформації стратегічного характеру можуть задовольнятися працівниками підприємства, які будуть наділені відповідними повноваженнями або дорадчими службами, які створені (або повинні бути створені) при районних управліннях агропромислового розвитку. Одним із шляхів, забезпечення малих

сільськогосподарських підприємств інформацією стратегічного характеру є об'єднання останніх у кооперативи (виробничі, обслуговуючі, збутові). Це дозволяє в межах кооперативів створити службу обліково-аналітичного сервісу, яка буде задовольняти потреби власників в інформації, зокрема проводити моніторинг ринкового середовища, формуватиме реальні прогнози рівня і динаміки економічного розвитку економіки країни, регіону, галузі та перспективи розвитку конкретного підприємства.

Організація обліково-аналітичного сервісу управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств середнього розміру передбачає інтеграцію інформаційних процесів з бізнес-процесами, ІТресурсами, стратегією та цілями підприємства. Така інтеграція дозволяє максимально ефективно використовувати інформаційні ресурси, підвищувати капіталізацію та отримати конкурентні переваги.

Метою обліково-аналітичного сервісу управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств середнього розміру має стати поєднання облікових та аналітичних процедур, в результаті чого формуватиметься інформація такого характеру: ретроспективного, що узагальнює результати діяльності; аналітично-прогностичного для забезпечення прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Реалізації функцій обліково-аналітичного сервісу шляхом їх розподілу дозволяє створювати окремі групи з числа наявного персоналу і не потребує залучення великої кількості нових співробітників. Крім цього, це забезпечить перехід від реактивної форми управління (прийняття управлінських рішень, як реакції на поточні проблеми) до управління на основі аналізу та прогнозів, оскільки розробка та впровадження стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств, вимагає ефективного розподілу і використання наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, землі і технології). Розподіл функцій обліково-аналітичного сервісу на великих за розміром сільськогосподарських підприємствах розглянемо за такими даними (табл. 3.3).

Сформована таким чином система обліково-аналітичного сервісу

обробляє великі масиви інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище, проводить класифікацію, відбирає релевантну, аналізує і використовує її в якості вихідних даних для формування альтернативних стратегічних рішень.

Таблиця 3.3

Розподіл функцій обліково-аналітичного сервісу у сільськогосподарських підприємствах великого розміру

| Функції                    | Підрозділи підприємства |                            |  |                      |                      |                               |                  |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------|--|----------------------|----------------------|-------------------------------|------------------|
|                            | бухгалтерія             | планово-економічний відділ | відділ постачання товарно-матеріальних цінностей | маркетинговий відділ | виробничі підрозділи | відділ стратегічного розвитку | вище керівництво |
| Оперативно-технічний облік |                         |                            |  |                      | +                    |                               |                  |
| Управлінський облік        | +                       |                            |  |                      | +                    |                               |                  |
| Фінансовий облік           | +                       |                            |  |                      |                      |                               |                  |
| Стратегічний облік         | +                       |                            |  | +                    |                      | +                             |                  |
| Оперативний аналіз         |                         | +                          | +  |                      | +                    |                               |                  |
| Контроль                   | +                       | +                          |  |                      |                      | +                             | +                |
| Економічний аналіз         |                         | +                          |  | +                    |                      |                               |                  |
| Фінансовий аналіз          |                         | +                          |  |                      |                      |                               |                  |
| Стратегічний аналіз        |                         | +                          | +  |                      |                      | +                             |                  |

Формування інформаційних ресурсів для прийняття рішень щодо вибору та впровадження в життя стратегії реалізується через систему бухгалтерського обліку, зокрема, за допомогою даних оперативно-технічного, управлінського, фінансового, та стратегічного обліку створюється інформаційний продукт, який використовується для подальшого аналізу. Якість інформаційного продукту, який формується завдяки проведенню облікових процедур залежить від усвідомлення працівниками бухгалтерії персональної відповідальності щодо

правильності, своєчасності, повноти та точності інформації, яка відображає параметри внутрішнього середовища підприємства на ретроспективній основі. Також, сільськогосподарським підприємствам середнього розміру необхідно зорієнтувати роботу працівників бухгалтерії на впровадження і широке застосування стратегічного обліку. На сьогоднішній день, стратегічний облік – явище достатньо нове, але його ведення на підприємствах – це єдиний спосіб, сформулювати інформацію про зовнішні фактори макросередовища в рамках системи моніторингу та врахування даних факторів при обґрунтуванні управлінських рішень вищим керівництвом.

Найчастіше виявлення причинно-наслідкових зв'язків між факторними і результативними показниками діяльності підприємства, а також оцінка його зовнішнього середовища функціонування здійснюються економістами підприємства. Вони доповнюють облікову інформацію підприємства аналітичною і отримують інформаційний продукт, необхідний апарату управління для прийняття рішення щодо розробки, вибору та реалізації стратегії.

При реалізації стратегії у підприємств можуть виникати певні труднощі, що мають об'єктивний характер, зокрема: зміни у середовищі функціонування підприємства; неузгодженість стратегії та структури підприємства; некомпетентність працівників, або їх небажання змінювати стиль роботи; невідповідність системи оцінки інформації вимогам керівництва, тощо. Тому часто необхідно корегувати, інформація для чого отримується завдяки контролю, як систематичного процесу регулювання стратегії, що забезпечує її відповідність нормативним параметрам, планам, цілям і місії підприємства. Наявність контролю важливе для реалізації стратегії, оскільки він підтримує зворотній зв'язок між суб'єктом та об'єктом стратегічного управління. Дієвість контролю залежить і від того наскільки керівники структурних підрозділів правильно оберуть стандарти, способи оцінки і показники, які потрібні для ефективного моніторингу і контролю за впровадженням стратегії. Важливим елементом оцінки є вибір критеріїв ефективності обраної стратегії, зокрема



відповідність її результатів цілям підприємства.

При побудові системи обліково-аналітичного сервісу як інформаційної основи управління стратегічним розвитком у великих за розміром сільськогосподарських підприємств необхідно врахувати основні етапи реалізації моделі стратегічного управління підприємством (аналіз середовища, формулювання, впровадження, оцінювання і контроль стратегії) та основні рівні стратегії (корпоративна, бізнес-стратегії, функціональні стратегії).

Таким чином, інформаційне забезпечення системи управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств виступає визначальним фактором прийняття ефективних управлінських рішень. Одним із шляхів оптимізації інформаційних ресурсів стратегічного управління сільськогосподарських підприємств має стати обліково-аналітичний сервіс, що генерує релевантні дані, використовувані в стратегічному управлінні, тобто це універсальний інформаційний ресурс, який є передумовою розробки вмотивованих стратегічних управлінських рішень [79].

Для практичної імплементації сформованої парадигми обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства доцільно використати інжиніринговий підхід з використанням SADT-технології. SADT (Structured Analysis and Design Technique – технологія структурного аналізу і проектування). Дана технологія моделювання дозволяє будувати функціональні моделі, щодо яких справедливо твердження:  $M$  є модель системи  $S$ , якщо  $M$  може бути використана для одержання відповідей на питання відносно  $S$  з точністю  $A$ .

Перевагами даної технології моделювання є: поділ між об'єктом моделювання і його середовищем, завдяки чому чітко обмежені межі модельованого процесу; функціональне моделювання дозволяє декомпонувати складові досліджуваного процесу до необхідного рівня деталізації, аж до елементарних часток – конкретних дій; єдина позиція моделювальника, тобто постійність точки зору на модель, що дозволяє підвищувати якість модельного опису системи.

SADT-синтаксис має наступні особливості: ієрархічна, взаємопов'язана сукупність діаграм є моделлю; діаграми моделі складаються з блоків і дуг – зв'язків між ними; межі блоків і діаграм повинні бути погодженими; кожен блок може бути декомпонований на більш конкретні діаграми до необхідного ступеня деталізації; дуги можуть розгалужуватися і з'єднуватися, виходи одного блоку можуть бути входами, управліннями або виконавцями для інших блоків; входи, управління і виходи визначають інтерфейси між блоками, а виконавці дозволяють при необхідності деякою мірою поєднувати об'єкти.

SADT-технологію доцільно застосувати для формування функціональної моделі обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Відповідно суб'єкт (функціональна модель обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства) дозволяє при наявності управління (цілі, обмеження по термінах і ресурсах) перетворити вхід (вихідну інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, даних фінансового, управлінського та стратегічного обліків) у вихід (стратегію розвитку) за допомогою механізму (діяльності служби обліково-аналітичного сервісу та інших економічних підрозділів підприємства).

Відповідно до загальних положень формування стратегії і синтаксису SADT-моделювання модель процесу обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства можна представити у вигляді структурно-функціональної схеми. Декомпозиція моделі обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства дозволяє виділяти функціональні підсистеми, відповідно до обґрунтованих вище елементів парадигми.

Розробка будь-яких стратегій, в тому числі і розвитку повинна розпочинатися і базуватися на ґрунтованому аналізі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Вивчення стану підприємства і його зовнішнього середовища є базовим етапом у процесі формування інноваційної стратегії розвитку.

Аналіз, що ґрунтується на системному підході, комплексному врахуванні різноманітних факторів, якісному підборі достовірної інформації, є важливою складовою обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційної розвитком підприємства. Результуюча інформація цього етапу використовується для прогнозування динаміки розвитку підприємства і визначає функціональні особливості розроблювальної стратегії. Для оцінки внутрішнього середовища, в першу чергу, використовують інформацію управлінського і фінансового аналізу, яка повинна допомогти оцінити ретроспективу, сучасний стан, тенденції розвитку внутрішніх факторів та результативність діяльності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності та стратегічний аналіз дозволяють інтегрувати аналітичні дані щодо внутрішнього та зовнішнього середовища та створити необхідний інформаційний базис для формування стратегій інноваційного розвитку.

Далі виділяють ділові (бізнесові) стратегії, що відображають напрямки конкретної бізнесової діяльності в певних галузях, функціональні сфери діяльності та операційні області реалізації стратегічних завдань. Ділові стратегії в сільськогосподарських підприємствах розробляються в розрізі галузей господарювання (рослинництво, тваринництво, садівництво тощо), що мають власну специфіку формування стратегічних орієнтирів і реалізацію стратегічних заходів. До того ж, при аналітичному обґрунтуванні ділових стратегій використовують різні, притаманні даним галузям системи критеріїв і показників.

В контексті загальної та ділових стратегій відбувається формування функціональних стратегій (фінансових, виробничих, кадрових, маркетингово-збутових, інноваційних тощо). Вони стосуються управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині визначеної сфери бізнесу. На етапі формування функціональних стратегій конкретизуються окремі завдання в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення та аналітичного обґрунтування підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або

функціями бізнесу. Роль функціональних стратегій полягає в обґрунтованому формуванні та підтримці ділової стратегії підприємства. Крім цього, значення функціональних стратегій полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених цілей. Функціональна стратегія у виробництві виступає основою розробки плану виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії підприємства. Процес формування стратегії розвитку – це збалансована система в якій корпоративна (загальна) стратегія визначає ділову, яка відповідно до свого призначення опирається на функціональні стратегії. Це процес неоднозначний, у зв'язку з тим, що кожен з підрозділів, кожна служба має своє бачення перспективи. Складність полягає ще й в тому, що не завжди функціональні стратегії стикаються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх можна за допомогою постійного обліково-аналітичного супроводу та обґрунтування прогнозів, стратегій, планів та програм заходів.

Результатом даного етапу є сформована загальна стратегія розвитку, її декомпозиційні елементи (ділові (галузеві) та функціональні стратегії) і детальна аналітична інформація для обґрунтування тактико-оперативних заходів.

Для того, щоб стратегія не залишилася декларацією чи протоколом про наміри, вона повинна бути розгорнута в систему планів та програму конкретних дій в розрізі підрозділів та функціональних сфер. Важливу роль в цьому відіграє система обліково-аналітичного забезпечення реалізації стратегії розвитку. Саме завдяки постійно діючому обліково-аналітичному супроводу реалізації тактико-оперативних заходів можна забезпечити повну, достовірну, своєчасну фіксацію результатів конкретних дій в контексті реалізації стратегії розвитку та їх співставлення із встановленими стратегічними орієнтирами. Найбільш доцільним способом реалізації обліково-аналітичного супроводу втілення в життя конкретних заходів є функціональний підхід. Це пояснюється тим, що функціональний рівень є вихідним базисом реалізації стратегії

розвитку та домінування функціональних організаційних структур в сільськогосподарських підприємствах. Тому пропонується наступна схема обліково-аналітичного супроводу реалізації тактико-оперативних заходів (рис. 3.16, фрагмент 5).

Тактико-оперативні заходи – це сукупність конкретних дій щодо втілення в життя стратегії розвитку, які згруповані з різним рівнем укрупнення.

Тактичні заходи – це укрупнена сукупність дій в межах календарного або маркетингового року (наприклад, в рослинництві – зяблевий обробіток ґрунту, передпосівний обробіток ґрунту, посівна, збір врожаю тощо).

Оперативні заходи – це сукупність дій, деталізована в межах місяця, декади тощо.

Обліково-аналітичний супровід тактико-оперативних заходів передбачає організацію всеохоплюючої системи обліку процесів створення вартості. Ця система передбачає організацію первинного, аналітичного та синтетичного обліку внутрішніх факторів генерування вартості в розрізі сегментів діяльності, центрів відповідальності, функціональних підрозділів та видів продукції.

Облік фінансово-інвестиційних процесів знаходить своє відображення на рахунках 1, 3, 4 класу і генерує інформацію про джерела фінансових потоків та інвестицій.

Техніко-технологічне та ресурсне забезпечення – це процес надходження на сільськогосподарське підприємство технічних засобів (комбайни, трактори, сільськогосподарська техніка, обладнання тваринницьких комплексів тощо), технологій та інших нематеріальних активів, біологічних активів, матеріальних ресурсів (паливно-мастильні матеріали, добрива, засоби захисту рослин, корми, посівний матеріал тощо), формування трудових ресурсів. Дані процеси знаходять своє відображення на рахунках 1, 2 та 6 класу.

Якщо формування активів, матеріальних та трудових ресурсів відбувається на стадії техніко-технологічного та ресурсного забезпечення, то їх використання та оптимальне поєднання (комбінування) відбувається у виробничій діяльності. Оскільки процес виробництва на сільськогосподарських

підприємствах є основою діяльності, то бухгалтерський облік повинен акумулювати і систематизувати інформацію щодо витрат, які пов'язані з ресурсним забезпеченням, визначенням фінансових результатів, обґрунтуванням управлінських рішень, забезпеченням внутрігосподарського контролю. За допомогою обліку, процес виробництва відображається на бухгалтерських рахунках від споживання засобів, предметів праці та самої праці до одержання нової продукції (робіт чи послуг).

Облік виробництва знаходить своє відображення на рахунку 23 «Виробництво» на якому узагальнюється інформація про виробничі витрати підприємства. Подальша деталізація даних здійснюється в розрізі цілої системи субрахунків та об'єктів аналітичного обліку, які відкриваються до синтетичних рахунків. Аналітичний облік за кожним із субрахунків ведеться за окремими видами виробництва (рослинництво, тваринництво тощо). У великих підприємствах аналітичний облік витрат може здійснюватися у розрізі підрозділів, видів продукції та центрів відповідальності.

Інформація, яка надходить в результаті обліку виробництва, орієнтована на задоволення потреб поточного та стратегічного управління щодо оптимізації використання ресурсів, забезпечення об'єктивної оцінки діяльності підрозділів та окремих менеджерів. Для обґрунтування управлінських рішень на різних рівнях необхідно узагальнити, систематизувати і надати необхідну інформацію та рекомендації щодо можливих наслідків обраного варіанта подій. Функції бухгалтера, який здійснює інформаційне забезпечення системи управління щодо обліку виробництва значно ширші, порівняно з бухгалтером, що здійснює облік інших напрямків роботи підприємства. Такий бухгалтер бере участь у процесі планування, у складанні та узгодженні кошторисів і бюджетів, розробці нормативів та стандартів витрат, надає ретроспективну інформацію та складає прогнози щодо можливих наслідків майбутніх подій.

Завершальним етапом процесу створення вартості є продаж готової продукції та реалізація маркетингової функції в частині ціноутворення, організації заходів збутової та комунікаційної політики.

Облік доходів від реалізації продукції ведеться на рахунках класу 7 (7074). Готову продукцію із виробництва оприбутковують в дебет рахунка 21 «Поточні біологічні активи», 26 «Готова продукція» або 27 «Продукція сільськогосподарського виробництва» з кредита рахунку 23. Списання собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) показують у дебет рахунку 90 «Собівартість реалізації» з кредита рахунків 21, 26 або 27. На рахунках 9 класу (90, 92-98) нагромаджуються витрати, які потім списуються на фінансові результати в дебет рахунка 79 «Фінансові результати». Доходи відображаються за їх видами, що передбачено відповідними субрахунками до рахунків 70, 71, 72, 73, 74.

Для визначення фінансового результату звітного періоду потрібно порівняти доходи з витратами, що були здійснені для отримання цих доходів.

Облік результатів маркетингових заходів в системі фінансового обліку в основному зводиться до обліку витрат на збут. Однак у відповідності до вимог податкового законодавства не всі витрати, пов'язані з маркетинговою діяльністю можуть списуватися на витрати і покриваються за рахунок прибутку. Тому на даному етапі важливу роль відіграє управлінський облік маркетингових витрат для створення інформаційного підґрунтя оцінки маркетингових заходів на прийняття відповідних управлінських рішень.

Облік всіх зазначених елементів процесу створення вартості повинен відбуватися за допомогою інструментів фінансового обліку, які узагальнюють інформацію, та інструментів управлінського обліку, які деталізують інформацію в розрізі стратегічних зон господарювання, центрів відповідальності, окремих підрозділів та видів продукції. Отримана облікова та необлікова фінансова інформація є базисом для аналітичної роботи в розрізі складових збалансованої системи показників.

Кожне підприємство розробляє систему критеріїв залежно від специфіки своєї діяльності та цільових орієнтирів в розрізі чотирьох складових (фінанси, маркетинг, складова внутрішніх бізнес-процесів, складова навчання і розвитку).

Параметри фінансової складової призначені для характеристики

фінансово-інвестиційного забезпечення. Ці параметри, з одного боку, є вихідними передумовами функціонування підприємства, а з іншого є результативними характеристиками його розвитку.

На основі даних фінансового обліку формуються розрахунково-аналітичні показники, які відображають наявний фінансовий стан підприємства та сприяють виявленню резервів його зміцнення. Важливим завданням є вибір оптимальної кількості показників, достатньої для відображення найважливіших результатів діяльності підприємства. На нашу думку, до показників, що відображають фінансову складову можна віднести: коефіцієнт автономії (фінансової незалежності); коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної платоспроможності); коефіцієнт абсолютної платоспроможності; коефіцієнт рентабельності продажів; коефіцієнт достатності чистого грошового потоку підприємства; коефіцієнт рентабельності активів (*ROA*); прибуток до сплати податків, дивідендів та до вирахування амортизації (*EDITDA*); операційний прибуток до вирахування амортизації (*OIBDA*); прибуток до вирахування податків і відсотків (*EBIT*); чистий операційний прибуток (*NOPLAT*); рентабельність інвестованого капіталу (*ROIC*). Поряд із абсолютними показниками прибутку в практиці використовуються і відносні показники – маржі. Вони є відсотковим виразом величини прибутків по відношенню до чистого доходу (*EDITDA margin, OIBDA margin*).

Техніко-технологічне і ресурсне забезпечення відбувається виходячи із фінансово-інвестиційних можливостей підприємства. Дана складова визначає параметри розвитку підприємства, оскільки характеризує його забезпеченість технічними засобами, технологіями, матеріальними та трудовими ресурсами.

Важливий фактор розвитку підприємства є його стабільна забезпеченість матеріальними ресурсами, які є технічною базою виробництва, фундаментом функціонування, а також раціональним їх використанням. До аналітичних показників, що характеризують дану складову можна віднести забезпеченість основними засобами, їх структура, матеріалозабезпеченість, матеріаломісткість забезпеченість сировиною.



Для аналізу техніко-технологічного і ресурсного забезпечення використовують параметри складової навчання і розвитку. Оскільки робоча сила має вартісну оцінку і є конкурентною на ринку праці, то це розширює межі аналітичних досліджень, критеріями оптимізації навчання і розвитку є не лише економічні, а й соціальні параметри. Економічні та соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого – формують сферу аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства. Слід зазначити, що проблемним залишається вимірювання матеріального та морального задоволення співробітників (складова якості та розвитку персоналу) для підприємств. Менеджер відділу персоналу повинен вести кадрову статистику, проводити щорічні дослідження клімату в колективі, проявляти ентузіазм та ініціативу, адже матеріальне й моральне задоволення співробітників так само важливі, як і показники фінансового стану підприємства, що відображають фінансовий успіх, тому що співробітники підприємства забезпечують успіх і виживання підприємства в умовах конкуренції. Однак лише окремі підприємства систематично проводять дослідження цієї складової ефективності.

До показників, що характеризують дану складову можна віднести: продуктивність праці; коефіцієнт забезпеченості кадрами; коефіцієнт плинності робочої сили; коефіцієнт стабільності кадрів; коефіцієнт кадрового потенціалу; коефіцієнт інтелектуального потенціалу; темпи зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати.

Виробнича діяльність потребує оптимального поєднання ресурсних складових в процесі створення готової продукції. Це передбачає налагодження відповідних бізнес-процесів на підприємстві. Аналітичні показники, що характеризують виробничу діяльність за своєю сутністю попереджувальні, оскільки вони випереджають події або відбуваються одночасно. Показники функціонування та розвитку бізнес-процесів підприємства визначаються залежно від стратегії й цілей підприємства. Підприємству потрібно виявити ключові фактори успіху й процеси, які їх забезпечують. Критичні фактори

успіху – це заходи щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство повинне забезпечувати або прагнути до цього, щоб бути конкурентоспроможним. Слід також зазначити, що вибір ключових процесів повинен здійснюватися не тільки з позиції поточної ефективності, але й з погляду потенційних можливостей її підвищення.

Системи інформаційного забезпечення оцінки результативності інноваційного розвитку являє собою сукупність взаємопов'язаних внутрішніх служб та підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень щодо окремих питань формування та використання рівня результативності і несуть відповідальність за результати цих рішень. Оцінка результативності інноваційного розвитку базується на інформації про вихідні умови функціонування підприємства та встановленні стратегічні цілі, параметрах сформованих стратегій розвитку, первинних даних обліково-аналітичного супроводу тактико-оперативних заходів та узагальнених відомостях фінансового, управлінського та стратегічного обліку.

### **Висновки до розділу 3**

Необхідно створити єдину систему обліково-аналітичного забезпечення, яка б інтегрувала інформацію на всіх рівнях, яку доцільно розглядати як єдність підсистеми обліку та аналізу, що взаємодіють через інформаційні потоки в процесі формування і передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення обґрунтованості та ефективності прийняття управлінських рішень в системі інноваційного управління.

Особливості аграрної галузі (залежність пропозиції сільськогосподарської продукції від природно-кліматичних умов; зростаюча роль біомодифікації; сезонність виробництва; взаємозв'язок і взаємозалежність галузей тваринництва і рослинництва; зміна тенденцій у використанні

сільськогосподарської продукції в світовому товарообігу; збільшення питомої ваги продукції, використовуваної як джерело біоенергетики, визначальна роль агрохолдингів у виробництві сільськогосподарської продукції та ін.) впливають на формування обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств, так облік необоротних та біологічних активів має важливе стратегічне значення через значний термін використання цих активів в діяльності підприємств. Облік поточних активів повинен бути підпорядкований досягненню стратегічних цілей підприємства через надання оперативної інформації, яка буде використовуватися для оцінки реалізації стратегій та їх корегування. В організаційній структурі сучасних сільськогосподарських підприємств існують відділи, які формують обліково-аналітичну інформацію для управління. Проте не існує практичних підходів щодо розробки чіткої схеми забезпечення інформаційними ресурсами стратегічного управління підприємств. Тому для задоволення цих потреб на сільськогосподарських підприємствах доцільно розробити та впровадити систему обліково-аналітичного сервісу. Основним результатом обліково-аналітичного сервісу є інформаційні продукти та послуги для стратегічного управління. Така система дозволяє диференційовано забезпечувати керівників та працівників підприємства необхідною інформацією щодо стратегічного розвитку підприємства, а також підвищувати оперативність одержання інформації та її якість.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі узагальнено й обґрунтовано теоретичні основи та практичні рекомендації щодо удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств. Отримані результати дослідження дозволили сформулювати наступні висновки:

1. На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури обґрунтовано сутність категорії «інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств», під яким розуміють якісну трансформацію суб'єкта господарювання у процесі його переведення з початкового у бажаний (цільовий) стан з урахуванням визначених параметрів результативності та впливу чинників зовнішнього середовища на основі формування і використання ресурсно-компетентнісного базису функціонування в контексті покращення соціально-економічної та екологічної ситуації суб'єктів господарювання.

2. Дослідження існуючих наукових підходів дозволило поглибити теоретичні засади визначення обліково-аналітичного забезпечення процесу управління інноваційним розвитком підприємства як інформаційної системи, яка ґрунтується на даних бухгалтерського обліку й аналітичних процедурах, що перманентно супроводжують процеси формування, реалізації та контролю стратегій розвитку, виконання функцій управління, і має відповідний організаційний, нормативно-методичний, кадровий та технічний базис.

3. Для вирішення завдань управління інноваційним розвитком існує нагальна потреба інтеграції обліку й аналізу, зокрема через удосконалення дій щодо їх організації. З огляду на це, обґрунтовано види інформації, генерованої підсистемою фінансового обліку, що є актуальною для управління розвитком підприємств; розширено функції управлінського обліку у формуванні стратегічно орієнтованої інформації; доведено необхідність впровадження підсистеми стратегічного обліку для виявлення, вимірювання й оцінки параметрів стратегічної результативності та інформації, пов'язаної із

зовнішніми чинниками; визначено пріоритетні напрями аналізу стратегічних процесів.

4. Оцінка облікового забезпечення управління суб'єктами господарювання аграрної сфери за обраними критеріями свідчить про суттєву диференціацію облікового процесу та рівня релевантності облікової інформації в мікро-, малих, середніх і великих сільськогосподарських підприємствах, що визначає напрями формування інноваційно - орієнтованої інформаційної системи.

5. Вивчення аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств різного розміру проводилося в контексті реалізації аналітичних процедур і характеру взаємозв'язку та результативності облікової, аналітичної і контрольної функцій управління. Методика аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком передбачає формування параметрів майбутнього стану підприємства і базується на сукупності ітерацій аналітичних процедур, яка корелює з послідовністю дій щодо реалізації стратегічного циклу розвитку. Аналітичне забезпечення процесу прийняття стратегічних рішень має наскрізний характер супроводу і підтримки дій менеджерів різних рівнів управління з метою забезпечення обґрунтованості різних варіантів управлінських заходів в умовах максимально можливого врахування кількісно-якісної визначеності чинників зовнішнього середовища.

8. Розвинуто практичну імплементацію концептуальних основ формування обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком доцільно здійснювати за допомогою інжинірингового підходу з використанням SADT-технології (Structured Analysis and Design Technique – технологія структурного аналізу і проектування). Відповідно до даної технології суб'єкт (функціональна модель обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства) дозволяє при наявності управління (цілі, обмеження за термінами і ресурсами) перетворити вхід (вихідну інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, дані фінансового, управлінського та стратегічного обліків) у вихід (стратегію

розвитку) за допомогою механізму (діяльності служби обліково-аналітичного сервісу й інших економічних та операційних підрозділів підприємства).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Прогрес, 1985. 325 с.
2. Ареф'єва О. В., Коренков О. В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [монографія]. К.: Грот, 2004. 200 с.
3. Ареф'єва О. В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління: [монографія]. Х.: УкрДАЗТ, 2010. 301 с.
4. Белова, Ирина. Історичний огляд правового забезпечення розвитку обліку та контролю [Текст] / Ирина Белова // Прикладна економіка - від теорії до практики : зб. тез доп. Першої Всеукр. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 15 жовт. 2015 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Ю. І. Гайда [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. – Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2015. – С. 9-13.
6. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність: [монографія]. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 280 с.
7. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємства: [монографія]. Тернопіль. ТНЕУ, 2014. 384 с.
8. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Экономика, 1996. 258 с.
9. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 1995. 252 с.
10. Вишневська О. М. Ресурсний потенціал аграрного сектору економіки України: соціально-економічні та екологічні аспекти: [монографія]. Миколаїв, 2011. 487 с.
11. Галузіна С. М. Аспекты повышения роли учетно-аналитической информации в системе управления организацией: [монографія]. СПб.: Знание, 2006. 392 с.
12. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: [монографія]. К.: Центр уч. л-ри, 2007. 522 с.

13. Голов С. Ф. Управлінський облік: [підручник]. К.: Лібра, 2003. 704 с.
14. Господарський кодекс України. URL:<http://zakon.rada.gov.ua>
15. Градов А. П. Экономическая система фирмы: [учебное пособие] 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Специальная литература, 1999. 589 с.
16. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 560 с.
17. Гудзинський О. Д., Кірейцев Г. Г., Пахомова Т. М. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту. Облік і фінанси АПК, 2008. № 3. С. 89–93.
18. Денисов В. Т., Грищенко О. В., Слюсарев А. В. Управление адаптивным развитием промышленных предприятий: [монография]. Донецк. НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти, 2007. 276 с.
19. Дідоренко, Тетяна. Бухгалтерський баланс як складова інформаційного забезпечення процесу прийняття економічних рішень [Текст] / Тетяна Дідоренко // Прикладна економіка - від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 жовт. 2016 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. - Тернопіль : Вектор, 2016. - С. 108-109.
20. Друри К. Управленческий и производственный учет: пер с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 1071 с.
21. Евстафьева Е. М. Методология формирования учетноаналитического обеспечения управления собственным капиталом коммерческой организации. Управленческий учет, 2011. № 1. С. 4–13.
22. Жуйкова Г. Є., Сухій Я. В., Ніценка В. С. Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку: [колективна монографія]. Одеса. ТОВ «Лерадрук», 2012. 656 с.
23. Жук В. М. Галузеві стандарти обліку та фінансової звітності: [колективна монографія]. К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2015. 368 с.
24. Жук В. М. Парадигма бухгалтерського обліку економіки гармонійного



розвитку. Зб. наук. праць. Луцьк. ЛНТУ, 2009. Вип. 6(24). С. 171–182

25. Жук В. М. Розвиток і модернізація інформаційно-облікової системи. Організаційно-економічна модернізація аграрної сфери: [наук. доп.] К.: ННЦ ІАЕ, 2011. С. 232–238

26. Жук В. М. Поглиблення сутності предмета бухгалтерського обліку. Облік і фінанси АПК. 2012. № 1. С. 16–23

27. Загородній А. Г. Консолідація обліково-аналітичної інформації. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2012. С. 92–99.

28. Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. [научное издание]. Харьков. ХНЕУ, 2004. 256 с.

29. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Кирилов О. Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: [монографія]. Луганськ. СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.

30. Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О., Кілінкаров С. П. Самоорганізація підприємств: тенденції соціалізації економіки: [монографія]. Луганськ. СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

31. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Большенко С. Ф., Маслош О. В., Швець Н. В., Пчелинська Г. В., Кирилов О. Д. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: [навч. посібник]. Луганськ. СНУ ім. В. Даля, 2007. 352с.

32. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 320 с.

33. Касич А. О., Циган Р. М., Карбан О. І. Науково-методичні основи обліково-аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 191–196

34. Корягін М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю

підприємства: теоретико-методологічні концепції: [монографія]. Львів. ЛКА, 2012. 389 с.

35. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение контроль. Пер. с англ. М. Бугаева и др. 2-е изд., исправ. СПб: Питер Ком., 1999. 887 с.

36. Криштопа І. І. Метод стратегічного обліку та систематизація його елементів. Вісник Криворізького національного університету. 2013. Вип. 34. С. 279–282

37. Кундря-Висоцька О. П. Змістовні характеристики стратегічної парадигми обліку. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2010. № 3, Ч. 2. С. 137–139.

38. Куцик П. О. Концептуальні підходи до розгляду інформаційних систем обліку в корпоративному управлінні. Облік і фінанси. 2013. № 4 (62). С. 52–60.

39. Лазаришина І. Д. Методологія та організація економічного аналізу: монографія. Рівне. УДУВГП, 2004. 112 с.

40. Лаговська О. А. Бухгалтерський облік для управління: гносеологічний та епістемологічний конфлікти: [монографія]. Житомир, 2011. 344 с.

41. Легенчук С. Ф. Бухгалтерське теоретичне знання: від теорії до метатеорії: [монографія]. Житомир. ЖДТУ, 2012. 336 с.

42. Легенчук С. Ф. Теорія і методологія бухгалтерського обліку в умовах постіндустріальної економіки: [монографія]. Житомир. ЖДТУ, 2010. 652 с.

43. Лень В. С., Гливенко В. В. Звітність підприємства: [підручник]. К.: Каравела, 2010. 672 с.

44. Лень В. С. Обліково-аналітичне забезпечення: визначення поняття. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: I Міжнародна науково-практична конференція. Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т. 2015. С. 69–73

45. Малярець Л. М., Штеверя А. В. Збалансована система показників в

оцінці діяльності підприємства: [монографія]. Харків. ХНЕУ, 2008. 180 с.

46. Мартыненко Н. М. Менеджмент фірми. К.: МП «Леся», 1995. 368 с.

47. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2006. 125 с.

48. Методичні рекомендації із застосування реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами: затверджено наказом Міністерства Фінансів України № 720 від 15.06.2011 р.

49. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія, у трьох томах. Т.1. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 864 с.

50. Міжнародний стандарт фінансової звітності 1 «Перше застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності» URL: [http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_004](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_004)

51. Міжнародний стандарт фінансового обліку (IAS) 27 «Консолідовані та окремі фінансові звіти» URL: [https://studme.com.ua/121912149449/buhgalterskiy\\_uchet\\_i\\_audit/msfo\\_ias\\_konsolidirovannaya\\_otdelnaya\\_finansovaya\\_otchetnost.htm](https://studme.com.ua/121912149449/buhgalterskiy_uchet_i_audit/msfo_ias_konsolidirovannaya_otdelnaya_finansovaya_otchetnost.htm)

52. Мних Є. В., Бардаш С. В., Назарова К. О., Шерстюк О. С., Белякова В. П., Міняйло В. П. Фінансовий аудит: інформаційно-аналітичне забезпечення: [монографія]. К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2016. 456 с.

53. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73 зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 28.02.2013 р. № 336/22868 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/-13#n171,2>.

54. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» затверджено наказом Міністерства фінансів України 27.06.2018 р. № 628 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13>

55. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Х.: ФОП Павленко О.Г.; ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.

56. Отенко І. П. Механізм управління потенціалом підприємства.

Научное издание. Харьков. ХГЭУ, 2003. 220 с.

57. Отенко І. П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: [монографія]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368с.

58. Палий В. Ф., Соколов Я. В. Теория бухгалтерского учета: [учеб. пособие]. М.: Финансы и статистика, 1984. 279 с.

59. Панков В. В., Несветайлов В. Ф. Базовые принципы и допущения стратегического управленческого учета. Международный бухгалтерский учет. 2012. № 7. С. 2–7.

60. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством; філософія, політика, ефективність: [монографія]. К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2002. 302 с.

61. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2011. № 2, т. 2. С. 99–103.

62. Петрук О. М. Гармонізація національних систем бухгалтерського обліку: [монографія]. Житомир. ЖДТУ, 2005. 420 с.

63. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія]. Львів. Львівська політехніка, 2010. 184с.

64. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Наукове видання. Харків. ХНЕУ, 2007. 276 с.

65. Пилипенко А. А. Розвиток облікової парадигми в контексті сучасних теорій менеджменту та процесів поширення інноваційних знань. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/>

66. Пирс ІІ Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

67. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

68. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт

суб'єкта малого підприємництва» від 25.02.2000 р. № 38. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00/ed20120313>

69. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств» затверджено наказом Міністерства фінансів України № 163 від 07.07.99 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99>

70. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: [навч. посібник]. Харків. ХДЕУ, 2002. 640 с.

71. Портер М. Конкуренція. Пер. с англ.: [учеб пособие]. М.: ИНФРАМ, 2000. 304 с.

72. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996–XIV.

73. Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку: наказ № 186 від 19.04.2001 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0389-01>

74. Про фермерське господарство: Закон України від 19. 06. 2003 р. № 973-15. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/973-15/ed20160501>

75. Прус Л. Р. Управління потенціалом підприємства: [навч. посібник]. Хмельницький. Метод.-ред. центр ПВНЗ «УЕП», 2010. 364 с.

76. Пуцентейло П. Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств. Інноваційна економіка. 2015. № 1. С. 194–198.

77. Рета М. В. Становлення і розвиток парадигми бухгалтерського обліку .

78. Россоха В. В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних підприємств: [монографія]. К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 444 с.

79. Рябенко Л. М. Обліково-аналітичний сервіс стратегічного управління підприємством. Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка». Том 23. 2016. С. 65–69.

80. Рябенко Л. М. Особливості обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: «Економічні науки». 2016. Вип. 12. Ч. 3. С. 128–137

81. Рябенко Л. М. Оцінка облікового забезпечення управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 562–567

82. Рябенко Л. М. Тренди розвитку сільськогосподарських підприємств як визначальні пріоритети їх стратегій. Стратегія економічного розвитку суб'єктів аграрної сфери: актуальні питання науки і практики» [колективна монографія]. Ніжин. ПП Лисенко М.М. 2017. С. 215–229.

83. Рябенко Л. М. Обліково-аналітичне забезпечення формування стратегії розвитку аграрних підприємств. Formation of modern economic area: benefits, risks, implementation mechanisms: Міжнародна конференція, м. Тбілісі, Республіка Грузія, 29 квітня 2016 року: тези доповіді. Тбілісі, 2016. С. 233–236.

84. Савчук В. К., Рябенко Л. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління формуванням стратегії підприємств. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство: [колективна монографія]. У 2 томах. Херсон. Видавничий дім «Гельветика». Т. 2. 2015. С. 352–365.

85. Савчук В. К. Теоретичні засади формування інформаційноаналітичного сервісу управління. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, менеджмент, бізнес» К.: ВЦ НУБіП України, 2013. Вип. 181, ч. 3 С. 218–223.

86. Струк Н. В. Сутнісна характеристика облікової системи підприємства.

87. Сук Л. К., Сук П. Л. Організація бухгалтерського обліку: [підручник]. К.: Каравела. 2009. 624 с.

88. Таранов І. Оцінювання ефективності діяльності компанії в системі вартісно-орієнтованого управління. Галицький економічний вісник. 2012. № 3(36). С. 47–60.

89. Тимощук М. Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: [монографія]. К.: УБС НБУ, 2007. 449 с.

90. Фатенок-Ткачук А. О. Стратегічний облік у системі управління підприємством. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 721. С. 241–245

91. Фатхутдинов Р. А. Конкурентноспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2002. 312 с.

92. Ходзицька В. В., Івченко Л. В. Стратегічний управлінський облік в системі комплексного менеджменту суб'єктів господарювання. Облік і фінанси. 2014. № 1(63), С. 50–55

93. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік як система інформаційної підтримки конкурентної стратегії підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 772. С. 281–285.

94. Шипуліна Ю. С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: [монографія]. Суми. ТОВ «ДД «Папірус»», 2012. 458 с.

95. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры). М.: Прогрес, 1983. 199 с.

96. Юзва Р. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств спиртової промисловості: [автореферат]. Терноп. нац. екон. ун-т. Т., 2011. 20 с.

97. Яценко В. Ф. Теоретико-методологічний генезис сутності та змісту обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Вісник ЖДТУ. 2013. № 3 (65) Серія: Економічні науки. С. 75–83