

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра енергетичних систем та бізнес-аналітики

РИС Ірина Анатоліївна

**Обліково-аналітичне забезпечення
стратегічного управління /
Accounting and analytical support
for strategic management**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма – Бізнес-аналітика та управління
інноваційними системами

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОБАзм-21
І. А. Рис

Науковий керівник:
д.е.н. професор Царук В. Ю.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
« ____ » _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
— _____ Р. Ф. Бруханський

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Призначення та параметри застосування інформації у системі стратегічного управління	6
1.2. Системна організація інформаційного забезпечення стратегічного управління	13
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2	
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	20
2.1. Організаційно-методичні параметри та специфіка застосування стратегічного обліку в системі управління підприємством	20
2.2. Формат і загальні особливості застосування аналітичного забезпечення стратегічного управління	30
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3	
АДАПТАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДО СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	39
3.1. Обліково-аналітичні параметри формування стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання	39
3.2. Вплив цифровізації економіки та обліково-аналітичних технологій на досягнення стратегічних цілей діяльності	44
Висновки до розділу 3	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Рубіж ХХІ століття став вирішальним рубіконом у сприйнятті стратегічного менеджменту як інноваційного вектору організації бізнесу. Спроби науковців і практиків імплементувати концепцію стратегічно орієнтованої облікової інформації на початку ХХ століття не увінчалась успіхом, лише окремі представники міжнародних компаній усвідомили його переваги.

Лише в крайні десятиліття більшість суб'єктів господарювання визнали і погодились, що сучасні тенденції загострення як локальної, так і глобальної конкурентної боротьби, активізація динамічності бізнесу, турбулентність умов підприємницької діяльності, прогресивність технологічних проривів формують об'єктивні передумови принципового перегляду спектру підходів до системи управління, уникнення звуженості розгляду параметрів ведення бізнесу лише з врахуванням інформації ректоспективного характеру, до того ж орієнтованої на виключно внутрішнє середовище. Обмеження інформації в просторі і часі здатна подолати система стратегічного управління, побудована на належному рівні обліково-аналітичного забезпечення.

Проблематику впровадження системи обліково-аналітичного забезпечення в організаційно-методичну модель стратегічного управління підприємств України досліджували Бруханський Р.Ф., Жук В.М., Криштопа І.І., Легенчук С.Ф., Пилипенка А.А., Пушкар М.С., Шайкан А.В. На міжнародному рівні концепцію стратегічного менеджменту та систему його обліково-аналітичного забезпечення популяризували М. Бромвіч, Говіндараджан, К. Друрі, Р. Каплан, Р. Купер, Д. Нортон, Б. Райан, К. Уорд, Дж. Шанк та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є з'ясування сучасної проблематики, фактичного стану і перспектив розвитку обліково-аналітичного забезпечення системи стратегічного управління і формування на цій основі конструктивних пропозицій з оптимізації організаційних процедур.

З метою досягнення сформульованої мети дослідження передбачено ряд основних завдань, структурованих за логічним принципом:

- 1) дослідити теоретико-концептуальні основи інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- 2) з'ясувати призначення та параметри застосування інформації у системі стратегічного управління;
- 3) ідентифікувати аспекти організації інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- 4) дослідити проблематику організації та методики обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління;
- 5) вивчити організаційно-методичні параметри та ідентифікувати специфіку застосування стратегічного обліку в системі управління підприємством;
- 6) з'ясувати формат і загальні особливості застосування аналітичного забезпечення стратегічного управління;
- 7) позиціонувати обліково-аналітичні параметри формування стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання;
- 8) дослідити вплив цифровізації економіки та обліково-аналітичних технологій на досягнення стратегічних цілей діяльності.

Об'єктом дослідження є облікова та аналітична системи суб'єкта господарювання з позицій придатності для інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Предметом дослідження є науково-теоретичні аспекти та організаційно-методичні параметри і проблематика функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження означених предметних параметрів обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління застосовано наступний спектр методів дослідження: логічний метод, історичний метод, гносеологічний метод, індуктивний метод, дедуктивний метод, метод спостереження, метод аналізу, метод синтезу, системно-структурний метод, епізодично застосовано поєднання елементів порівняння, моделювання, узагальнення, систематизації. В окремих положеннях дослідження застосовано діалектичний метод пізнання і абстрактно-логічний аналіз.

Наукова новизна отриманих результатів кваліфікаційного дослідження полягає в ідентифікації сучасних протиріч в інформаційному забезпеченні стратегічного менеджменту, уточненні параметрів застосування інформації у системі стратегічного управління, позиціонуванні проблематики організації та методики обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління.

Практичне значення дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи спроможні сфокусувати параметри організації та методики обліково-аналітичного забезпечення системи управління на врахування важливих потреб стратегічного розвитку підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення проведеного кваліфікаційного дослідження апробовано на науково-практичних конференціях Західноукраїнського національного університету:

- 1) 29 травня 2025 року у межах XV Національної науково-практичної конференції «Синергія науки та бізнесу: виклики, трансформації, перспективи»;
- 2) 15 жовтня 2025 року у межах XVI Національної науково-практичної конференції «Синергія науки, освіти та бізнесу: проблеми, трансформації, перспективи».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Призначення та параметри застосування інформації у системі стратегічного управління

Рівень розвитку економіки значною мірою зумовлюється автентичністю, оперативністю, достовірністю та функціональним призначенням інформації.

Згідно Закону України «Про інформацію» інформація – це «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [35].

Статтею 10 Закону України «Про інформацію» визначено види інформації за змістом: «інформація про фізичну особу; інформація про стан довкілля (екологічна інформація); інформація довідково-енциклопедичного характеру; інформація про товар (роботу, послугу); науково-технічна інформація; податкова інформація; правова інформація; статистична інформація; соціологічна інформація; критична технологічна інформація; інші види інформація [35].

Оскільки системою управління підприємств використовується переважно специфічна інформація облікового змісту, яка не визначена положеннями Закону України «Про інформацію» [35], вважаємо доцільним при обґрунтуванні її особливостей і характеристик застосовувати норми і положення профільних нормативно-правових документів з бухгалтерського обліку та фінансової звітності, зокрема Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [34] та Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [28].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [34] визначає принципами бухгалтерського обліку та фінансової звітності «повне висвітлення; автономність; послідовність; безперервність; нарахування; превалювання сутності над формою; єдиний грошовий вимірник;

інші принципи, визначені міжнародними стандартами або національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку» [34].

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [28] визначає принципи формування фінансової звітності, а саме «автономності підприємства; безперервності діяльності; періодичності; історичної (фактичної) собівартості; нарахування; повного висвітлення; послідовності; обачності; превалювання сутності над формою; єдиного грошового вимірника» [28].

Таблиця 1.1

Ідентифікація нормативно-правової основи інформації
у чинному законодавстві України

Нормативно-правовий документ	Нормативно-правової основи позиціонування інформації
Закон України «Про інформацію» [35]	Інформація – це «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [35]
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [34]	Принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності: «повне висвітлення; автономність; послідовність; безперервність; нарахування; превалювання сутності над формою; єдиний грошовий вимірник; інші принципи, визначені міжнародними стандартами або національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку» [34]
НП(С)БО «Загальні вимоги до фінансової звітності» [28]	Принципи формування фінансової звітності: «автономності підприємства; безперервності діяльності; періодичності; історичної (фактичної) собівартості; нарахування; повного висвітлення; послідовності; обачності; превалювання сутності над формою; єдиного грошового вимірника» [28]

Необхідність генерування стратегічно орієнтованої облікової інформації можна пояснити спробами концептуальної ідентифікації, науково-теоретичного обґрунтування та практичного застосування на початку 70-х років ХХ століття основ стратегічного менеджменту, специфіка застосування якого полягає, за твердженням Друрі К., у «досягненні стійких конкурентних переваг» [19, с.25].

Згідно висновків Бруханського Р. «одним із основних теоретичних питань, що стосується побудови стратегічно-орієнтованої парадигми бухгалтерського обліку, на яке має бути надана відповідь науковцями – це чи може бухгалтерський облік бути багатоцільовим? Тобто, чи може бухгалтерський облік виконувати традиційні для нього функції (збереження майна власників, надання інформації для оперативного і тактичного управління, визначення фінансового результату в поточному періоді), забезпечуючи вимоги оперативного і тактичного управління, та одночасно відповідати вимогам стратегічного управління – забезпечувати інформаційну підтримку реалізації стратегії підприємства та забезпечувати прийняття стратегічних управлінських рішень» [7, с.13].

На думку Друрі К., «основними параметрами облікового забезпечення стратегічного менеджменту доцільно вважати: вихід за межі внутрішньої орієнтації традиційного обліку і отримання інформації про конкурентів; встановлення залежності між стратегією підприємства і застосуванням облікових даних» [19, с.871].

Процедуру управління підприємством доцільно сприймати як оцінку, аналіз і моніторинг інформації. На якість управлінського рішення впливають, власне, якість інформації та оперативність її обробки. При цьому доречно зауважити, що спектр інформації є надзвичайно різноманітним.

Стратегічна інформація вирізняється низкою унікальних властивостей, які пояснюються характером процесу прийняття рішень:

- 1) стратегічна інформація стосується не лише самого підприємства, але і його зовнішнього середовища;
- 2) аналіз інформації проводиться в контексті типової вірогідності;

- 3) інформативні показники інтерпретуються суб'єктивно;
- 4) результат трансформації інформації має прогнозну спрямованість;
- 5) необхідно окремо формувати інформацію для різних бізнес-процесів;
- 6) опрацьовуються великі масиви інформації;
- 7) застосовується інформація з позаоблікових джерел.

Формування пакету стратегічної інформації досить складний і дискусійний процес. Наприклад, Бруханський Р.Ф. щодо генерування інформації для потреб стратегічного управління зазначає, що така інформація «дозволяє виявити фактори, що впливають на довгострокову прибутковість підприємства та процес формування і реалізації стратегії, зокрема, забезпечуючи інформаційну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень шляхом надання наступної інформації» [6, с.19].

Сьогодні існуючі інформаційні системи в основному зосереджені на внутрішньому середовищі (технологіях, організації виробництва, фінансово-економічних показниках тощо). Інформація щодо зовнішнього середовища є випадковою, несистематичною. Бракує інформації про інновації, економічні тенденції, динаміку конкурентів, фінансові тренди, науково-технічний прогрес, структуру ринків, вподобання споживачів, а також щодо інших аспектів. Крім того, існує дефіцит соціально-політичної інформації, збір та аналіз якої обмежені за обсягом. Все це призводить до переважання суб'єктивних уявлень про ситуацію в компанії та за її межами, ці уявлення не дозволяють точно прогнозувати майбутні події та приймати стратегічні рішення щодо того, як адаптуватися до майбутнього.

Однак, навіть якщо обсяг відповідної інформації є достатнім, це не завжди призводить до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адже наявний спектр інформації інтерпретується суб'єктивно, залежно від професійності персоналу, функціональності об'єктів дослідження, методів обробки інформації, адекватності перевірки, наявного програмного забезпечення тощо.

Спектр інформаційних потреб підприємства у стратегічно орієнтованих даних повинен включати весь масив інформації, який прямо чи опосередковано

здатен впливати на довгострокову перспективу функціонування підприємства, перелік ризиків, пов'язаних з динамікою навколишнього середовища, навіть інформацію про події, які виходять за межі основної діяльності підприємства.

Інформаційні потреби, що є стратегічними, залежать від довгострокових цілей, яких прагне досягти компанія. У процесі розробки стратегії інформація збирається та обробляється для того, щоб відповісти на питання: які переваги конкретної сфери діяльності та чому конкретна компанія хоче в ній брати участь? як можна використовувати зовнішні можливості підприємства? які варіанти конкурентних стратегій є найефективнішими в різних галузях? як визначається конкретне місце підприємств у конкурентній боротьбі? як усвідомити сильні і слабкі позиції підприємства? яка із можливих стратегій забезпечить ефект? які тренди ринку можуть вплинути на майбутнє компанії? які ринкові ніші мають найвищий потенціал зростання і найменші ризики?

Впровадження концептуальних основ стратегічного управління в будь-якій організації впливатиме на роботу кожного відділу, але оскільки інформація є предметом уваги керівництва, а більшість важелів влади в організації мають інформаційний характер, необхідно ретельно реконструювати існуючу інформаційну систему, щоб забезпечити інформацію та підтримку стратегічного управління відповідно до обраних стратегій.

Інформаційна система стратегічного управління – це комплексний опис найважливіших стратегічних аспектів зовнішнього середовища організації. Інформаційна система стратегічного управління використовується для оцінки поточного стану, виявлення ризиків і симптомів кризових процесів у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

Інформаційна система стратегічного управління містить інформацію щодо впливу кожного окремого компонента та аспекту процесу стратегічного аналізу та управління на створення альтернативних стратегій, а також інформацію, яка дозволяє вибирати з-поміж різних рішень, тому інформаційну систему стратегічного управління можна вважати частиною системи підтримки управлінських рішень. Вона створюється шляхом цілеспрямованого відбору

інформації, отриманої з кількох джерел, і по суті це процес перетворення набору даних в інформацію, яка базується на їх аналізі та призначена для використання в розробці стратегічних планів, проєктів та програм.

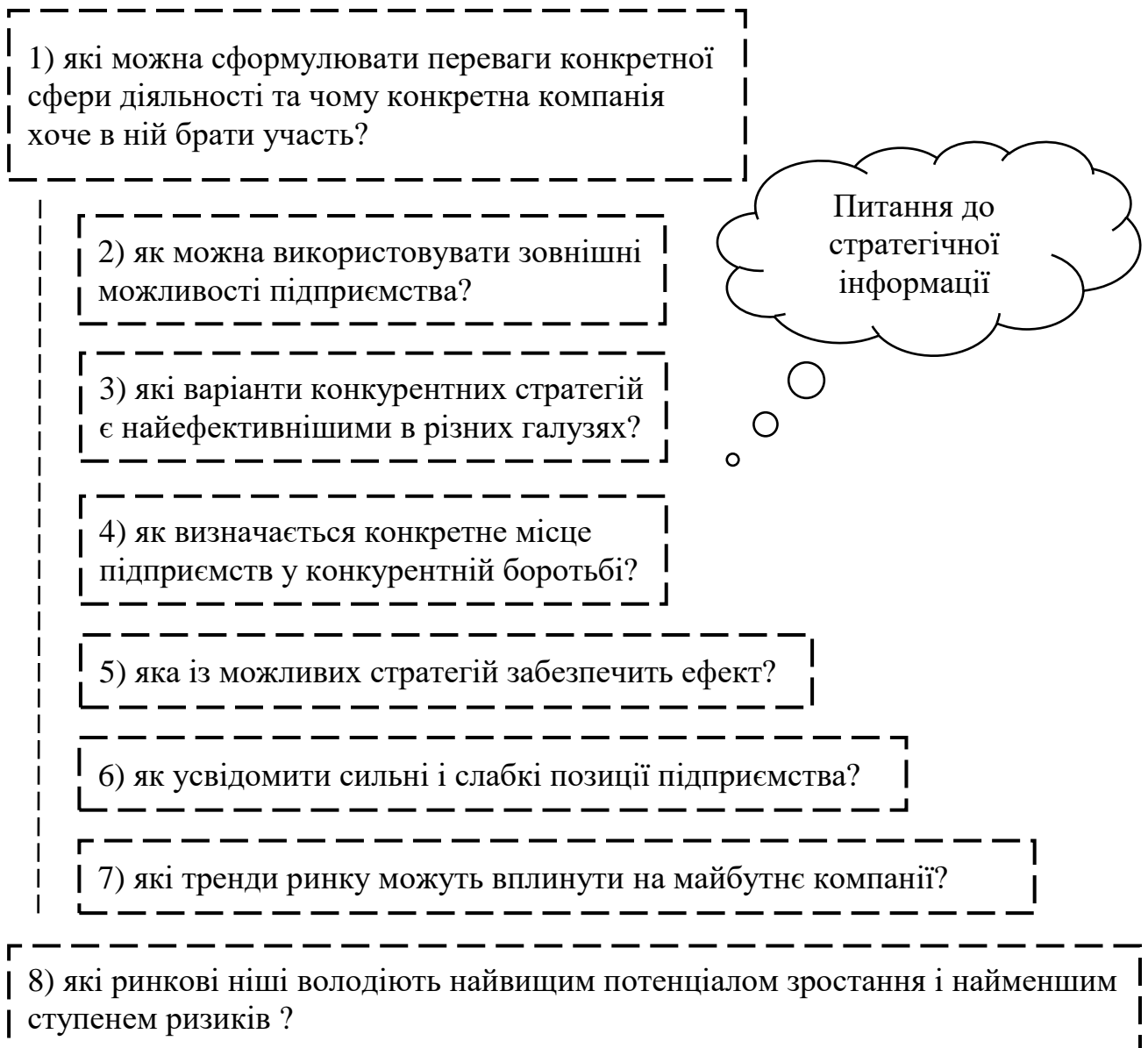


Рис. 1.1. Спектр специфічних питань, на які повинна дати відповідь стратегічно орієнтована інформація

Формування повноцінної інформаційної системи стратегічного управління підприємства полягає в наступному:

- 1) створення основи операційного середовища підприємства, що враховує економічні фактори та специфіку виробництва;

- 2) врахування операційного середовища підприємства під час його дослідження та аналізу;
- 3) врахування специфіки організаційно-економічних аспектів управління, які визначаються формою власності, державним наглядом тощо;
- 4) акумулювання знань про стан навколишнього середовища підприємства з метою визначення основних тенденцій розвитку та реального прогнозу змін;
- 5) виявлення розбіжностей між фактичними параметрами навколишнього середовища та прогнозованими і оптимальними значеннями;
- 6) практичне застосування економічних та організаційних механізмів впливу та контролю діяльності підприємства.

Детальний моніторинг із позицій стратегічного обліку спектру варіантів «взаємодії облікового забезпечення оперативного і тактичного управління та облікового забезпечення стратегічного управління», зроблений Бруханським Р., [7, с.14-16] ілюструє прийнятність кожного з них за певних обставин. Існують й інші підходи науковців, зокрема в останнє десятиліття.

Аналіз усіх можливих теоретичних сценаріїв взаємодії між обліковим забезпеченням операційного управління, тактичним управлінням та стратегічним управлінням дозволяє зробити висновок, що за сучасного стану розвитку національної системи обліку найбільш вигідним для вітчизняного бізнесу є створення облікового забезпечення стратегічного управління, яке використовує внутрішні дані компанії (представлені в національній системі обліку) та зовнішні дані з навколишнього середовища.

1.2. Системна організація інформаційного забезпечення стратегічного управління

Організацію інформаційного забезпечення стратегічного управління слід формувати з використанням основних принципів системності. При цьому варто врахувати, що управлінська діяльність у сучасному сприйнятті – це специфічна діяльність, яка передбачає використання значного інформаційного масиву в розрізі типових етапів (пошук, фіксація, акумулювання, обробка, групування, систематизація, накопичення, обробка, трансформація, зберігання, архівування, передача тощо) і оперує з значним обсягом монотонної стандартизованої роботи, яка повинна взаємодіяти з творчим управлінням справами.

Обсяг інформації та складність питань її координації, пов'язаних з різними підприємствами, залежить від масштабів бізнесу і технологічних параметрів.

Досвід компаній, які успішно організовують інформаційне забезпечення менеджерів різного рівня, свідчить про те, що багато проблем можна вирішити, якщо базу даних стратегічного менеджменту створювати одночасно з розробкою та використанням інформаційних та управлінських систем різних типів.

Різноманітну варіативність поєднання й інтеграції інформаційно-облікового забезпечення різних рівнів управління бізнесом з позицій стратегічного менеджменту обґрунтовує Бруханський Р. Ф. [7, с.14-16].

Традиційна система інформаційного забезпечення консолідує дані щодо зберігання інформації про минуле та сьогодення; підготовку та аналіз майбутніх подій; розуміння реальних проблем, що виникають на підприємстві протягом певного періоду часу; спостереження за подіями у зовнішньому світі.

Класична модель інформаційної системи менеджменту сучасного бізнесу повинна складатись з управлінської платформи тактичного рівня і управлінської платформи стратегічного рівня.

Рівень № 1 орієнтується на тактичну інформацію, яка використовує дані, отримані в результаті обліку й аналізу економічної діяльності компанії, а також інформацію, зібрану під час взаємодії з колегами.

Рівень № 2 орієнтується на інформацію стратегічного спрямування, що консолідується як з облікових, так і позаоблікових джерел, та підпорядковується загальній інформаційній системі підприємства.

Під час інтеграції інформації цих двох рівнів існує ймовірність виникнення значних проблем щодо можливості отримання необґрунтованої, неперевіреної або навіть сфальсифікованої інформації.

Рівень № 2 є пріоритетним у більшості вітчизняних підприємств, що свідчить про несприйняття або ж проблеми з реалізацією на практиці концепції стратегічного менеджменту. Вузькі індивідуальні інтереси у професійних сферах перешкоджають розвитку комплексних інформаційних систем.

При побудові інформаційної системи на основі інтеграції обох рівнів доцільно визнати прийнятність централізованого і децентралізованого підходів.

Централізований підхід до організації інформаційної системи формує рівень відповідальності вищих рівнів над нижчими, координація при цьому є централізованою. Перевагами централізованої інформаційної системи доцільно визнати координацію інформаційних запитів та економію від масштабованості; здатність аналізувати та зіставляти тактичну і стратегічну інформацію; недоліками цього підходу є необхідність створення численних профілів інформації та пов'язаних з ними витрат, які здебільшого перевищують переваги масштабу. Централізована інформаційна система також сприяє умовам, за яких інформація стає формою адміністративного впливу, така інформація інколи приховується представниками децентралізованих управлінських та виробничих підрозділів з метою ненадання інформації, яка їм шкодить.

Децентралізований підхід до організації інформаційної системи фокусує увагу на зборі, обробці, систематизації та використанні стратегічної інформації визначеним переліком децентралізованих підрозділів підприємства (наприклад, SGC або підрозділом), це створює систему, яка є одночасно ієрархічною та децентралізованою. Перевагами децентралізованої інформаційної системи доцільно визнати те, що дотримання стратегічних потреб в інформації спрощує інформаційні потоки та їх управління; недоліками цього підходу є збільшення

витрат, пов'язаних з експлуатацією системи через необхідність дублювання роботи, необхідність виконання роботи в повному обсязі (збір, обробка, розподіл, зберігання) та утримання персоналу з відповідною кваліфікацією та технічними ресурсами на обох рівнях інформаційної системи. Децентралізована система сприяє конкуренції між підрозділами, появі конфіденційної інформації всередині великої системи та блокуванню інформації за необхідності.

На нашу думку, доцільно зробити висновок, що не існує єдиного ідеалу в організації інформаційної системи, кожна організація повинна вибирати свою форму індивідуально.

За переконанням Бруханського Р. Ф. «аналіз теоретично можливих варіантів взаємодії облікового забезпечення оперативного, тактичного і стратегічного управління дозволяє дійти висновку, що в сучасних умовах розвитку національної системи обліку найбільш прийнятним для вітчизняних підприємств є побудова облікового забезпечення стратегічного управління на основі використання даних про внутрішнє середовище підприємства (із чинної облікової системи) та їх доповнення даними про зовнішнє середовище підприємства, для збору якої необхідною є побудова стратегічно-орієнтованої системи обліку» [7, с.16].

В залежності від обраної стратегії розвитку підприємства та окреслених цілей інформаційну систему можна розглядати в якості інструменту втілення стратегії. Така тенденція обґрунтовується положеннями Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [34] щодо можливості на підприємстві застосування власної облікової політики, від застосування якої залежатиме спектр облікових параметрів і показників фінансової звітності.

Сьогодні для корпоративного стратегічного управління потрібні численні бухгалтерські та аналітичні рішення, але не всі вони базуються на стратегічно орієнтованій системі обліку. Крім того, не всі дослідники запропонували конкретні системи чи моделі для розробки стратегічного обліку, які б значно полегшили його практичне застосування в умовах сучасних інформаційних платформ і технологій.

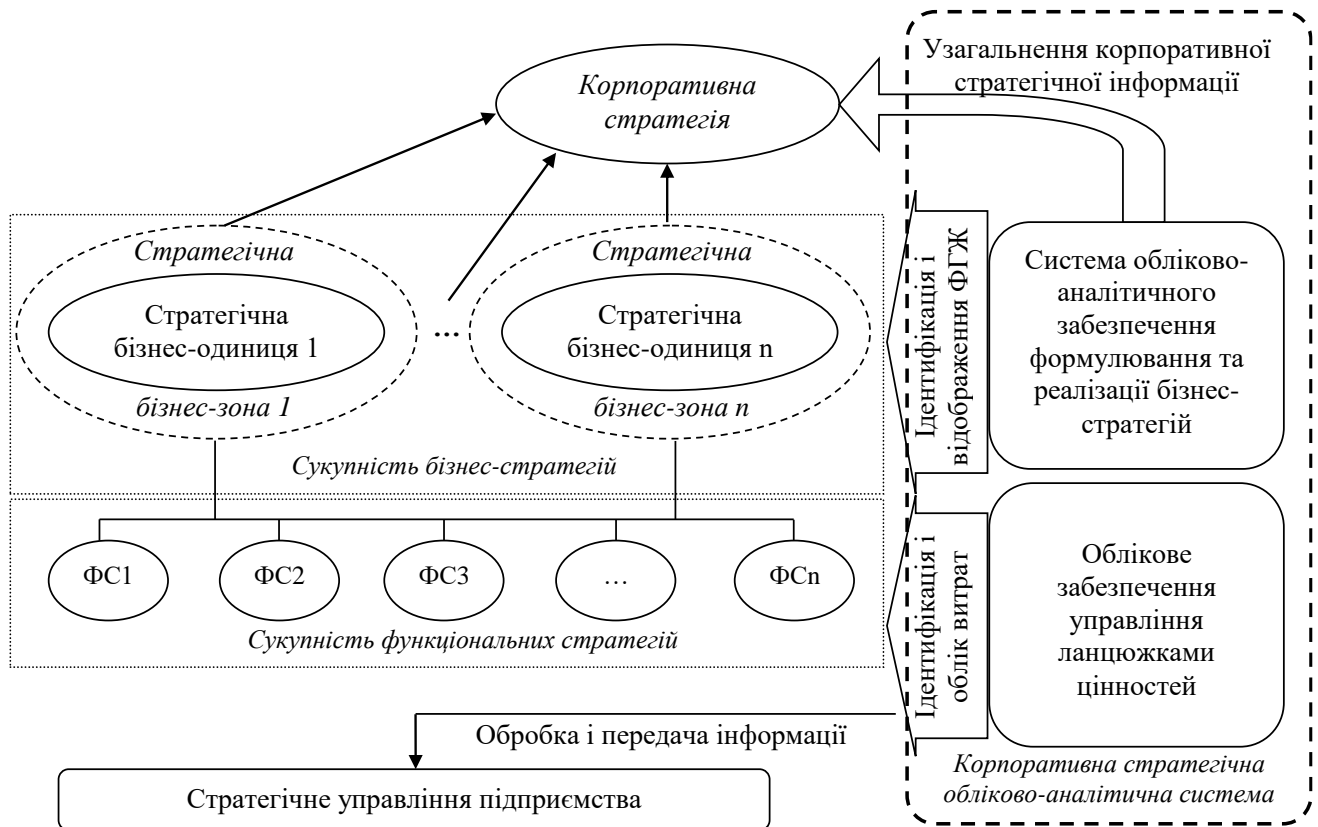


Рис. 1.2. Логічно-структурна схема формування інформації обліковою системою підприємства для потреб стратегічного управління

Щоб забезпечити задоволення потреб керівництва в інформаційній підтримці в процесі розробки, впровадження та моніторингу корпоративної стратегії, ми рекомендуємо впровадити систему корпоративного стратегічного обліку та аналізу.

Управлінськими потребами при побудові інформаційного забезпечення системи стратегічного управління є: необхідність забезпечення довгострокової ефективної роботи в постійно мінливому зовнішньому середовищі; необхідність застосування підходів стратегічного управління; необхідність впровадження системи управлінської інформації для забезпечення інформаційної підтримки реалізації корпоративної стратегії; доцільність розробки системи інформаційної підтримки стратегічного управління; доцільність розробки корпоративної системи підтримки стратегічного управлінського обліку та аналізу; доцільність розробки корпоративної системи стратегічного обліку.

При формуванні корпоративної інформаційної системи стратегічного спрямування важливо, на нашу думку, детально проаналізувати взаємодію стратегічних сегментів з іншими інформаційними елементами.

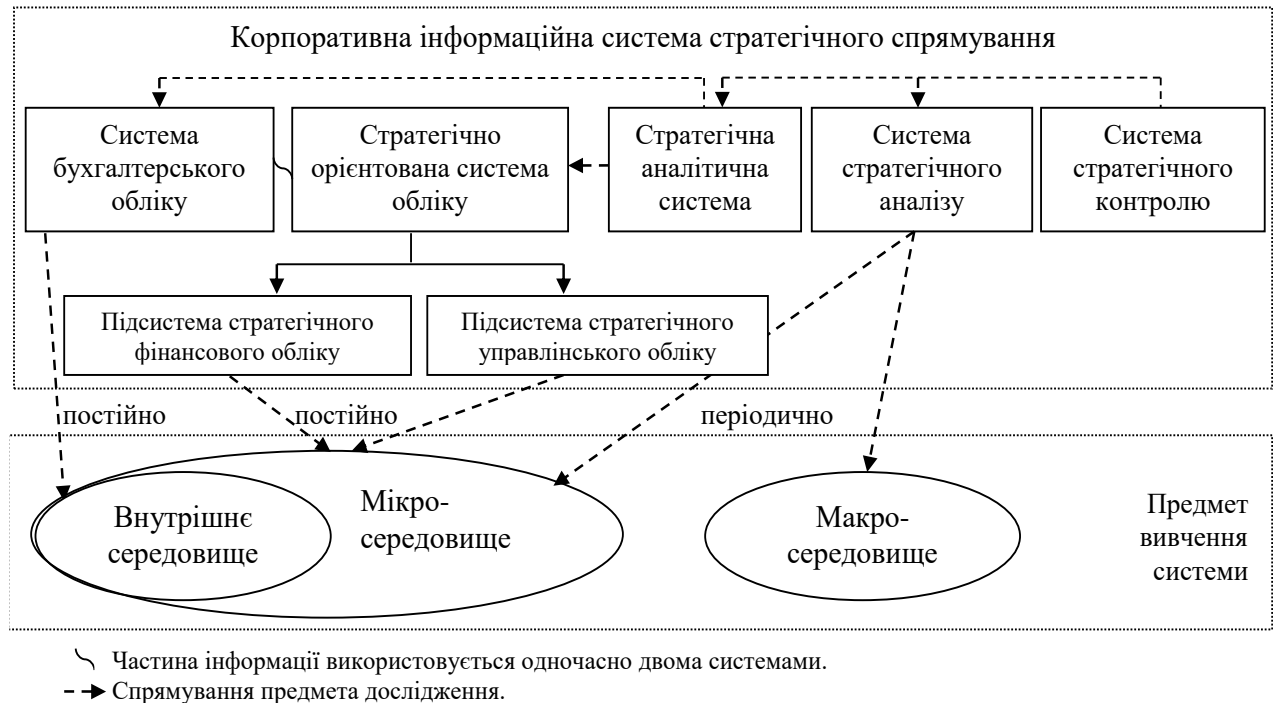


Рис. 1.3. Логічно-структурна схема корпоративної інформаційної системи стратегічного спрямування

Запропонована архітектура корпоративної інформаційної системи стратегічного спрямування відображає всі основні елементи, які формують інформацію для корпоративного стратегічного управління. Застосування цих елементів має бути пріоритетним з позицій стратегічного обліку і аналізу.

Щодо втілення такої системи, думки теоретиків і практиків різняться. При формуванні елементів корпоративної інформаційної системи стратегічного спрямування, наприклад, Пушкар М. С. пропонує «для гіпервеликих систем – гіперсистемне вимірювання міри впливу певної системи на результативність функціонування надсистеми (впровадження системи управлінського та стратегічного обліку); для метагіперсистеми – метагіперсистемне вимірювання міри впливу певної системи на результативність функціонування метагіперсистеми (обов’язковість ведення стратегічного обліку)» [39, с. 163].

Ми вважаємо, що найважливіші організаційні елементи корпоративної інформаційної системи стратегічного спрямування повинні містити: моніторинг зростаючого попиту користувачів на інформацію стратегічного змісту; аналіз недоліків традиційної системи обліку, виявлення їх невідповідностей потребам стратегічного управління та відповідне вдосконалення їх теоретичних та методологічних засад; удосконалення системи стратегічного управлінського обліку на основі основних теоретичних та методологічних принципів концепцій стратегічного управління; розробку теорій, методів та організаційних параметрів корпоративних систем стратегічного аналізу на основі інформації стратегічного обліку; удосконалення інформаційних систем стратегічного спрямування з урахуванням особливостей розвитку сучасної економічної системи; побудову комплексу показників стратегічного розвитку, яка може повною мірою відображати існуючі конкурентні переваги компанії, стратегічне позиціонування, встановлені стратегічні цілі, стратегічне бачення розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Необхідність генерування стратегічно орієнтованої облікової інформації можна пояснити спробами концептуальної ідентифікації, науково-теоретичного обґрунтування та практичного застосування на початку 70-х років ХХ століття основ стратегічного менеджменту.

2. Процедуру управління підприємством доцільно сприймати як оцінку, аналіз і моніторинг інформації. На якість управлінського рішення впливають, власне, якість інформації та оперативність її обробки. При цьому доречно зауважити, що спектр інформації є надзвичайно різноманітним. Стратегічна інформація вирізняється низкою унікальних властивостей, які пояснюються характером процесу прийняття рішень: 1) стратегічна інформація стосується не лише самого підприємства, але і його зовнішнього середовища; 2) аналіз інформації проводиться в контексті типової вірогідності; 3) інформативні показники інтерпретуються суб'єктивно; 4) результат трансформації інформації має прогностичну спрямованість; 5) необхідно окремо формувати інформацію для різних бізнес-процесів; 6) опрацьовуються великі масиви інформації; 7) застосовується інформація з позаоблікових джерел.

3. Організацію інформаційного забезпечення стратегічного управління слід формувати з використанням основних принципів системності. При цьому варто врахувати, що управлінська діяльність у сучасному сприйнятті – це специфічна діяльність, яка передбачає використання значного інформаційного масиву в розрізі типових етапів (пошук, фіксація, акумулювання, обробка, групування, систематизація, накопичення, обробка, трансформація, зберігання, архівування, передача тощо) і оперує з значним обсягом монотонної стандартизованої роботи, яка повинна взаємодіяти з творчим управлінням справами.

4. Досвід компаній, які успішно організовують інформаційне забезпечення менеджерів різного рівня, свідчить про те, що багато проблем можна вирішити, якщо базу даних стратегічного менеджменту створювати одночасно з розробкою та використанням інформаційних та управлінських систем різних типів.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИКА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Організаційно-методичні параметри та специфіка застосування стратегічного обліку в системі управління підприємством

Виникнення та утвердження нових сегментів у будь-якій системі наукових знань – це здебільшого поступовий процес, що вимагає подолання традиційних стереотипів. Ці стереотипи можна спростувати лише шляхом формулювання логічно строгих теоретичних концепцій та емпіричної перевірки запропонованих точок зору та концепцій. Модернізація системи наукових знань – це досить тривалий процес, а в деяких випадках навіть вимагає групи однодумців-вчених, щоб забезпечити собі гідне місце у найвищих ешелонах наукової спільноти. Стратегічний облік, як самостійний напрямок досліджень в українському бухгалтерському обліку, стикається з подібною ситуацією. Порівняно з початком 21 століття, коли дослідження стратегічного обліку тільки зароджувалися та вперше з'являлися пов'язані з ними публікації, дослідницька діяльність у цій галузі зменшилася, головним чином через появу академічних дискусій щодо стратегічного обліку як окремого виду обліку.

Одним із найвпливовіших науковців облікової сфери України, який наголосив на доцільності виділення стратегічного обліку, є Моссаковський В. Б. Він стверджував ще у 2029 році, що «стратегічний облік займається тими самими проблемами, що й управлінський облік, але при цьому використовує окрему методику необхідних розрахунків і дає змогу зробити висновки та пропозиції на віддалену перспективу» [27, с. 210].

Сьогодні в Україні праці багатьох вітчизняних науковців свідчать про досить критичне ставлення до виокремлення стратегічного обліку як виду бухгалтерського обліку. Приміром, Валуєв Б. В. стверджує, що «якщо такий облік розуміти як стратегічний облік, про який говорять прихильники західних

концепцій, то маємо підміну понять, оскільки забезпечення обліковою інформацією для підготовки проектів стратегічних рішень і вид обліку за суттю є різні речі» [13, с. 117].

Схожі погляди щодо стратегічного обліку як окремого виду висловлює Сльозко Т. М., стверджуючи, що «облікова система ніколи не охоплювала ані стратегічного планування, ані контролінгу» [43, с. 187].

А от Пушкар М. С. виділяє «у складі системи обліку три види – фінансовий, управлінський і стратегічний облік» [39, с. 17]. Схожі погляди щодо виділення стратегічного обліку формує Сторожук Т. М. [46, с. 13]. Чітко позиціонує стратегічний облік Бруханський Р. Ф., зокрема пропонуючи «варіанти взаємодії облікового забезпечення різних рівнів управління підприємством» [7, с.15].

Ми вважаємо, що концептуальна основа стратегічного обліку краще відображає функціональну актуальність його методологічних інструментів – забезпечення реалізації стратегії. Цей процес не лише включає інформаційну підтримку прийняття стратегічних рішень (це лише один з етапів стратегічного менеджменту), але й означає необхідність бухгалтерської підтримки для моніторингу формулювання, реалізації та виконання стратегії.

З моменту свого виникнення бухгалтерський облік виконував сервісну функцію, надаючи необхідну інформацію керівництву, власникам і зовнішнім користувачам (інвесторам та позичальникам), щоб допомогти їм приймати відповідні управлінські рішення. Зі зміною потреб користувачів та появою нових вимог до бухгалтерської інформації, теорії та методи бухгалтерського обліку також розвивалися. Після періоду практичної апробації ці теорії та методи зрештою представляються бухгалтерам у формі керівних принципів, стандартів або нормативів. Тому з початку 21 століття користувачі, як основні замовники продуктів бухгалтерської інформації, висувають нові вимоги до їх змісту та якості, зокрема в таких аспектах: розширення обсягу інформації, що представляється у звітах; впровадження нових методів обробки економічних фактів на основі нових необхідних аналітичних розділів; впровадження прогнозних показників; розкриття інформації про фактори, що сприяють

створенню корпоративної вартості. Виникнення цих різноманітних потреб користувачів є передумовою для трансформації існуючої системи бухгалтерського обліку та створення в ній незалежної функціональної сфери – стратегічного обліку.

З огляду на необхідність впровадження нових методів і об'єктів в основу стратегічного обліку для сприяння наданню необхідної стратегічної інформації відповідним внутрішнім та зовнішнім користувачам, критичним питанням, яке терміново потребує вирішення, є дослідження найефективнішої взаємодії між системами стратегічного обліку та широко використовуваними системами фінансового й управлінського обліку на підприємствах.

З точки зору генерування концепції стратегічного обліку, найбільш доцільним підходом є застосування комплексного варіанту, який поєднує традиційні методи з методами стратегічного обліку, включаючи сфери господарської діяльності та їх середовище, що входять до сфери застосування стратегічного обліку. Пріоритет застосування цього підходу залежить від таких умов: 1) відсутність необхідності розробляти окрему систему стратегічного обліку та звітності; 2) інтеграція бухгалтерських і фінансових механізмів з інструментами стратегічного обліку; 3) повне використання переваг структури плану рахунків, зокрема його інформаційної ємності та актуальності для конкретних організаційних структур; 4) структурована архітектура плану рахунків дозволяє інтегрувати об'єкти стратегічного обліку на основі набору інструментів бухгалтерської інжинірингу; 5) інтегрована модель стратегічного обліку має на меті досягнення конкурентної переваги для підприємств шляхом ефективного управління ресурсним потенціалом та зовнішніми сферами.

Основні організаційно-методичні аспекти розвитку системи стратегічного обліку та аналізу такі:

1. Аналіз зростаючого попиту користувачів на інформацію стратегічного обліку, що використовується для моніторингу стратегічного розвитку компанії;
2. Удосконалення стратегічного обліку на основі фундаментальних теорій та методологічних принципів стратегічного управління;

3. Аналіз недоліків систем фінансового обліку, виявлення їх невідповідностей потребам стратегічного управління та відповідне вдосконалення їхніх теоретичних та методологічних основ;

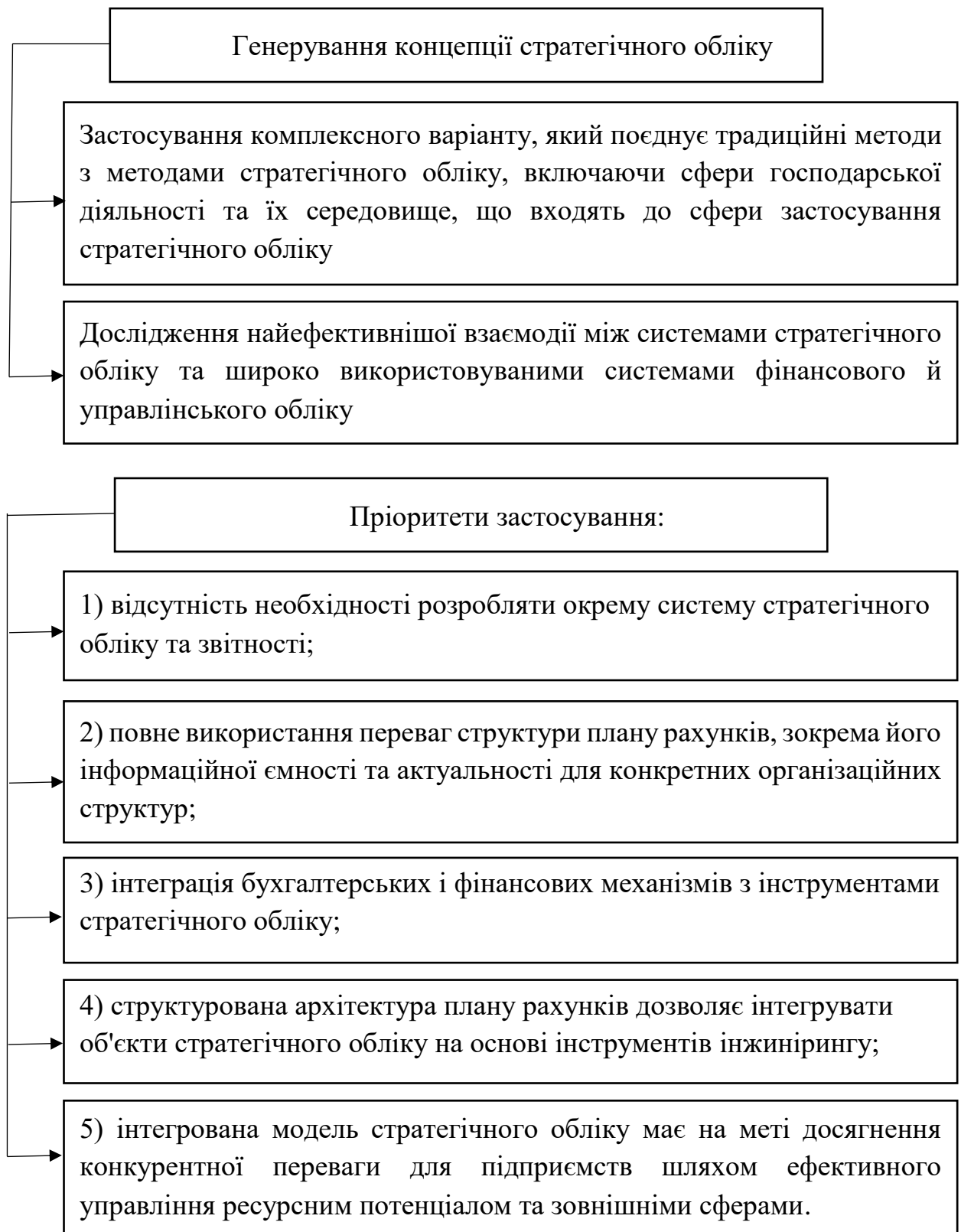


Рис. 2.1. Загальна схема генерування концепції стратегічного обліку

4. Розробка теоретичних, організаційних і методичних основ систем стратегічного аналізу, які функціонуватимуть на основі використання інформації стратегічного обліку;

5. Удосконалення моделі аналітичного забезпечення стратегічного аналізу з урахуванням особливостей сучасного економічного розвитку;

6. Створення системи показників стратегічного зростання на основі існуючих конкурентних переваг компанії, стратегічних позицій, встановлених стратегічних цілей, місії та стратегічного бачення розвитку.

Практична реалізація організаційно-методичних параметрів стратегічного обліку відбувається за такими етапами:

1. Формування бухгалтерських агрегатів.

Особливість цього етапу полягає в процедурі агрегації об'єктів обліку з позицій стратегічного менеджменту, тобто укрупненні. Обліковими агрегатами в системі стратегічного обліку можуть бути:

- агреговані рахунки;
- структуровані рівняння балансу;
- агреговані розділи балансу;
- структуровані показники балансу;
- стратегічно структурований план рахунків;
- перелік показників стратегічного розвитку компанії.

Наразі для побудови систем інформаційної підтримки стратегічного управління з використанням інструментів стратегічного обліку та інжинірингу застосовано численні моделі та методи. У більшості моделей та методів як вихідні оператори (облікові одиниці) використовуються різні статті з балансу.

Залежно від обраної облікової одиниці, економічний зміст та кількість бухгалтерських записів у системі стратегічного обліку будуть відрізнятися.

2. Структурований план рахунків стратегічного обліку.

В останні роки структуровані плани рахунків широко використовуються на великих підприємствах. Ці схеми є дуже гнучкими, що вдасятеро розширює аналітичні та інформаційно-обробні можливості стратегічного обліку. Вони

також дозволяють розділяти права доступу для різних модулів, блоків та розділів у контексті сучасних інформаційних, комп'ютерних та мережевих технологій, що дозволяє безпосередньо аналізувати бухгалтерські дані з комп'ютеризованої бухгалтерської системи без додаткових операцій.

Структуровані плани рахунків з'явилися під час нафтової кризи 1970-х років, коли ціни на нафту зросли з 3 до 30 доларів за барель. Побудова структурованих планів рахунків розпочалася в енергетичних компаніях з метою узгодження плану рахунків зі структурою компанії для визначення операційних результатів кожного центру витрат.

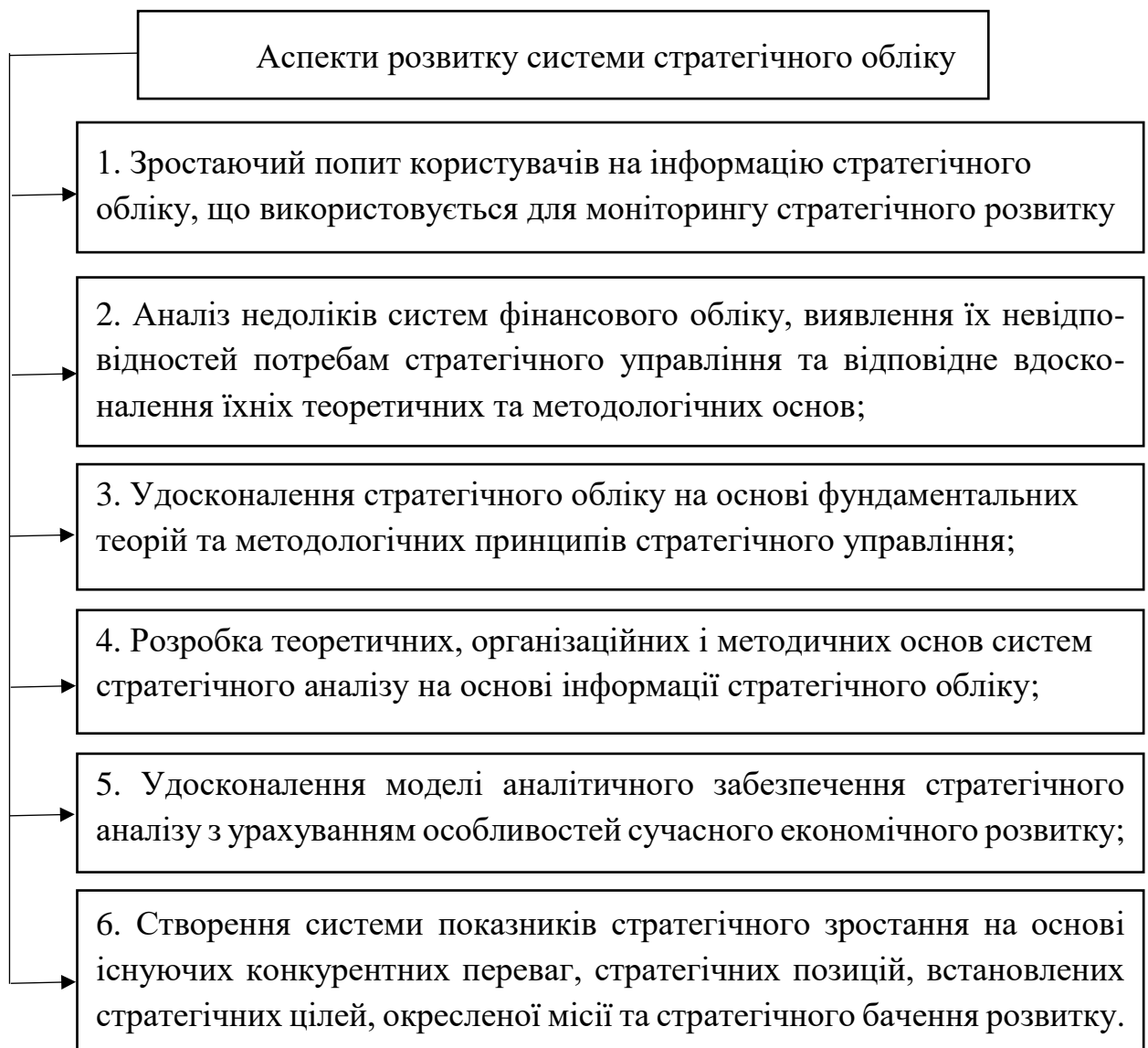


Рис. 2.2. Основні організаційно-методичні аспекти розвитку системи стратегічного обліку та аналізу

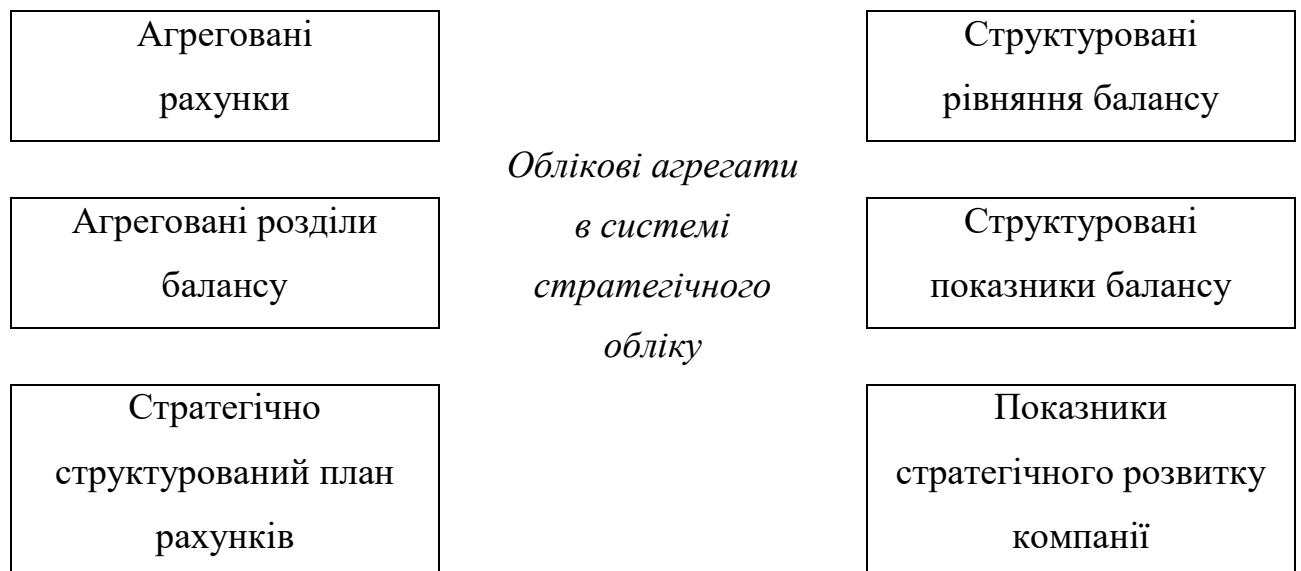
Поява структурованих планів рахунків як незалежного інструменту бухгалтерського обліку виникла з потреби керівництва в більш детальній бухгалтерській інформації та скористалася розвитком комп'ютерних технологій та застосуванням передового економічного програмного забезпечення, що дозволило покращити можливості обробки бухгалтерських даних, високошвидкісну передачу бухгалтерських даних та безпечно зберігання.

Основна відмінність між структурованими планами рахунків та традиційними планами рахунків полягає в методі їх побудови. Перші базуються на архітектурних принципах, таких як інтеграція, адаптивність, фрактальна природа, структурування, транзакційна природа та аналітична природа. Структуровані плани рахунків використовують принцип багатосегментної структури, що вимагає складної та суворої системи зв'язків між різними частинами, а також використовує багатозначну систему кодування для повного використання функцій сучасних інформаційних систем.

Таким чином, структуровані плани рахунків, з їхніми структурними характеристиками та можливістю структурування облікової інформації, можуть бути використані для побудови ефективної системи стратегічної фінансової звітності.

Таблиця 2.1

Ідентифікація та поєднання облікових агрегатів
у системі стратегічного обліку



Під час побудови стратегічного обліку, впровадження структурованого плану рахунків суттєво змінює його природу та функції, дозволяючи врахувати такі фактори, як: характеристики організаційної структури; характеристики системи стратегічного управління; рівень розвитку та побудови систем обліку та аналізу; рівень організаційно-функціонального та комп'ютерного забезпечення.

Для забезпечення стратегічної облікової інформації необхідно розробити стратегічний структурований план рахунків, який відповідає існуючим потребам системи стратегічного управління та використовує існуючі досягнення в галузі комп'ютеризації. Тільки використовуючи стратегічний структурований план рахунків можна забезпечити ефективну систему стратегічного обліку, оскільки її розробка базується на принципах побудови, спрямованих на формулювання стратегічних управлінських рішень. Для забезпечення інформаційних можливостей для перевірки та оцінки ефективності обраних підприємством стратегій рекомендується запропонований підхід, доповнений відповідними субрахунками та аналітичними рахунками для відображення та врахування конкретних обставин діяльності підприємства, вимог системи стратегічного управління та облікової й інформаційної архітектури підприємства.

Запропонована у таблиці 2.2 структура стратегічно орієнтованого плану рахунків спрямована на стратегічне управління ресурсами підприємства з точки зору стратегічних бізнес-одиниць. Застосування цієї структури забезпечує порівнянність агрегованих даних на різних рівнях управління та конструює інформаційні потоки для конкретних об'єктів обліку на основі потреб стратегічного управління.

Запропонована форма плану рахунків виділяє структуровані субрахунки 1-го, 2-го та 3-го порядку і аналітичні рахунки 1-го, 2-го та 3-го порядку.

Кількість позицій у структурованій формі плану рахунків зумовлює наявність і специфіка конкретних обставин діяльності підприємства, стану і складності організаційної структури, кількості бізнес-одиниць, видів виробленої продукції, а також використовуваних факторів витрат. У середньому кількість позицій може коливатися від кількох сотень до кількох тисяч.

Таблиця 2.2

Структурно-логічна модель побудови структурованого
стратегічно орієнтованого плану рахунків

Структуризація рахунків традиційного плану рахунків		Структуровані субрахунки		
		1-го порядку	2-го порядку	3-го порядку
Структуровані аналітичні рахунки	1-го порядку
	2-го порядку	...	Балансові рахунки / Рахунки витрат / Рахунки доходів / Рахунки результатів	
	3-го порядку	...		

3. Коригуючі записи та формування скоригованого балансу.

Наразі, через недосконалість як систем речового, так і немайнового права, корпоративні баланси не відображають повноцінно всі елементи, що відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної вартості, а також не надають інформації, необхідної для формулювання, впровадження, оцінки, контролю корпоративних стратегій. Врегулювання цієї проблеми за сучасної теорії та методології бухгалтерського обліку можна провести двома шляхами:

1) впровадження та подальше розширення систем позабалансового обліку, що наразі відображають умовні активи та зобов'язання, які можуть бути включені до корпоративного балансу після настання певних подій. Розробка цього підходу вимагає встановлення методології оцінки та переоцінки позабалансових активів, вартість яких є дуже волатильною через вплив зовнішнього середовища; це також вимагає побудови спеціальної системи звітності для відображення інформації про об'єкти позабалансового обліку, необхідної для прийняття рішень користувачами;

2) розширення нормативно-правової бази щодо критеріїв визнання об'єктів бухгалтерського обліку, що відображаються в балансі, які виходять за рамки традиційних комбінацій майнових прав (права володіння, розпорядження та користування) до ширшого переліку майнових прав. Прийняття цього підходу вимагає реструктуризації існуючих стандартів бухгалтерського обліку, методів оцінки та методів бухгалтерської звітності. Зазвичай це передбачає перетворення балансу на звіт новітнього формату, що описує стан активів компанії та вимагає відповідних удосконалень методів, що використовуються для прийняття рішень на основі стратегічно орієнтованих показників.

Якщо другий варіант буде реалізовано на вітчизняному законодавчому рівні, то не буде потрібно жодних коригувальних заходів при формуванні стратегічного похідного балансу для наближення балансової вартості чистих активів до їхньої реальної вартості.

Сучасна облікова практика оперує трьома способами коригуючих записів:

- вартісне коригування;
- коригування при зміні стратегії;
- коригуванні при введенні нових об'єктів обліку.

4. Інжинірингові облікові записи.

Об'єктом облікових процедур є агреговані та аналітичні позиції (залежно від початкового оператора). Методика бухгалтерського інжинірингу, визнана у світовій практиці, дозволяє забезпечити формування інжинірингових похідних балансових звітів різноманітних форматів. Інжинірингові облікові записи заповнюють прогалини класичної моделі бухгалтерського обліку.

5. Стратегічні облікові записи.

До уваги беруться агреговані та аналітичні позиції (залежно від початкового оператора). Метою проведення стратегічних облікових записів є складання стратегічної похідної звітності. Причиною проведення стратегічних облікових записів є коригування стратегічних альтернатив під впливом дії факторів зовнішнього середовища.

6. Похідний гіпотетичний стратегічний баланс.

2.2. Формат і загальні особливості застосування аналітичного забезпечення стратегічного управління

Моніторинг сучасного стану досліджень аналітичного забезпечення стратегічного управління характеризується значною різноманітністю поглядів науковців. Це можна пояснити такими причинами: 1) недостатній рівень впровадження корпоративних систем стратегічного обліку та підтримки аналізу; 2) концепція стратегічного управління є високоінноваційною, і компанії використовують широкий спектр підходів до побудови систем стратегічного управління; 3) відсутність універсальних правил побудови систем підтримки аналізу стратегічних управлінських рішень; 4) розгляд систем підтримки аналізу стратегічного управління як компонента систем стратегічного обліку; 5) відсутність універсальних концепцій побудови стратегічного обліку, які є одними з основних джерел інформації для корпоративних стратегічних управлінських рішень; 6) відсутність теоретичного обґрунтування системного зв'язку між підсистемами бухгалтерського обліку та аналізу в рамках систем стратегічного управління.

Така ситуація зумовлює доцільність розробки специфічної моделі для підтримки стратегічного управлінського аналізу з використанням системного підходу, а саме, побудови системи стратегічного аналізу, яка підвищить ефективність системи стратегічного управління шляхом: 1) встановлення зв'язку між стратегічними цілями та спектром аналітичних показників; 2) налагодження зв'язку між мотивацією працівників і обраними стратегіями; 3) оцінювання якості обраних стратегій.

Вчені як вітчизняного, так і міжнародного рівня зазначають, що побудова загальноприйнятої системи підтримки стратегічного обліку й аналізу є надзвичайно важливою, оскільки лише таким чином можна забезпечити загальний позитивний ефект від управління стратегічними векторами розвитку.

Як складова системи стратегічного менеджменту підприємства, ключова характеристика системи стратегічного аналізу має полягати у використанні

системи стратегічного обліку як її інформаційної основи. Запропонована на рисунку 2.3. система може отримувати інформацію про внутрішні та зовнішні умови середовища організації, яка надходить з двох основних джерел обліку (стратегічний фінансовий облік та стратегічний управлінський облік).

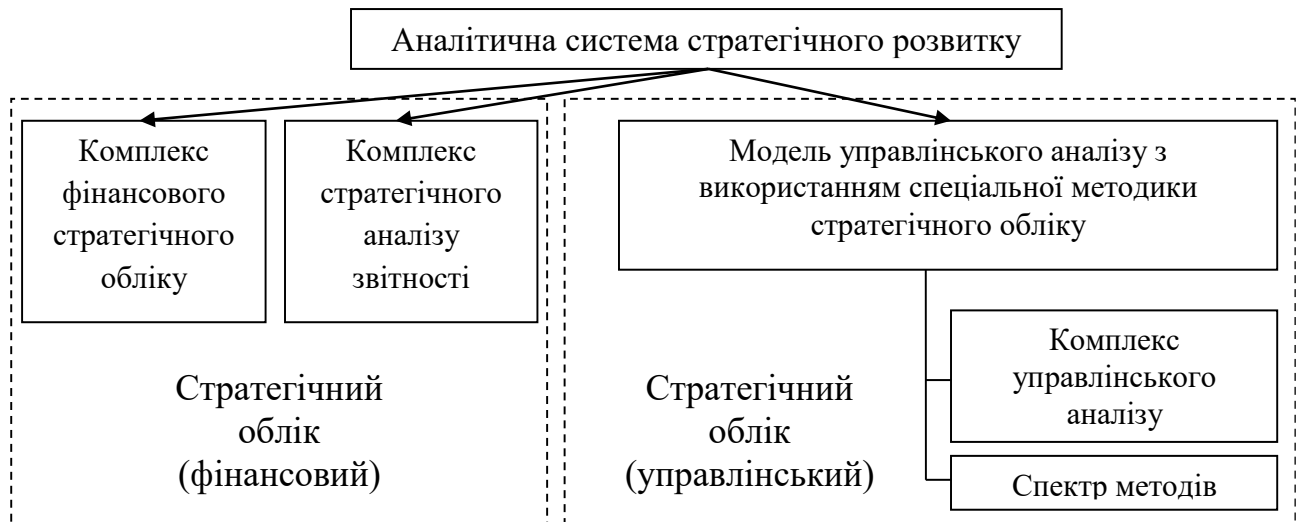


Рис. 2.3. Аналітична система стратегічного управління підприємства в інтеграції з системою стратегічного обліку

Для підвищення ефективності стратегічного управління розвиток фінансового аналізу наразі зосереджується на двох основних напрямках:

1. Посилення стратегічної орієнтації традиційного фінансового аналізу. Це включає побудову системи особливих стратегічних показників для бізнесу.

2. Формування моделі фінансового аналізу для стратегічної фінансової звітності на основі похідних стратегічних фінансових звітів (особливо похідних гіпотетичних стратегічних балансів). Це вимагає значущого та своєчасного розширення традиційного фінансового обліку, використання нових інструментів бухгалтерського обліку (консолідації, структурованих планів рахунків, похідних балансів (скоригованих та гіпотетичних)), а також впровадження коригувальних рахунків, стратегічних рахунків, гіпотетичних рахунків у обліковий процес.

Розвиток систем стратегічного аналізу невіддільний від удосконалення систем управлінського аналізу, що вимагає використання спеціалізованих

методів стратегічного обліку для отримання інформації, необхідної для формулювання стратегічних управлінських рішень. Ми вважаємо, що найперспективнішим напрямком досліджень у цій галузі є вивчення аналізу управління ланцюгом створення вартості, головним чином завдяки його широкому застосуванню за кордоном.

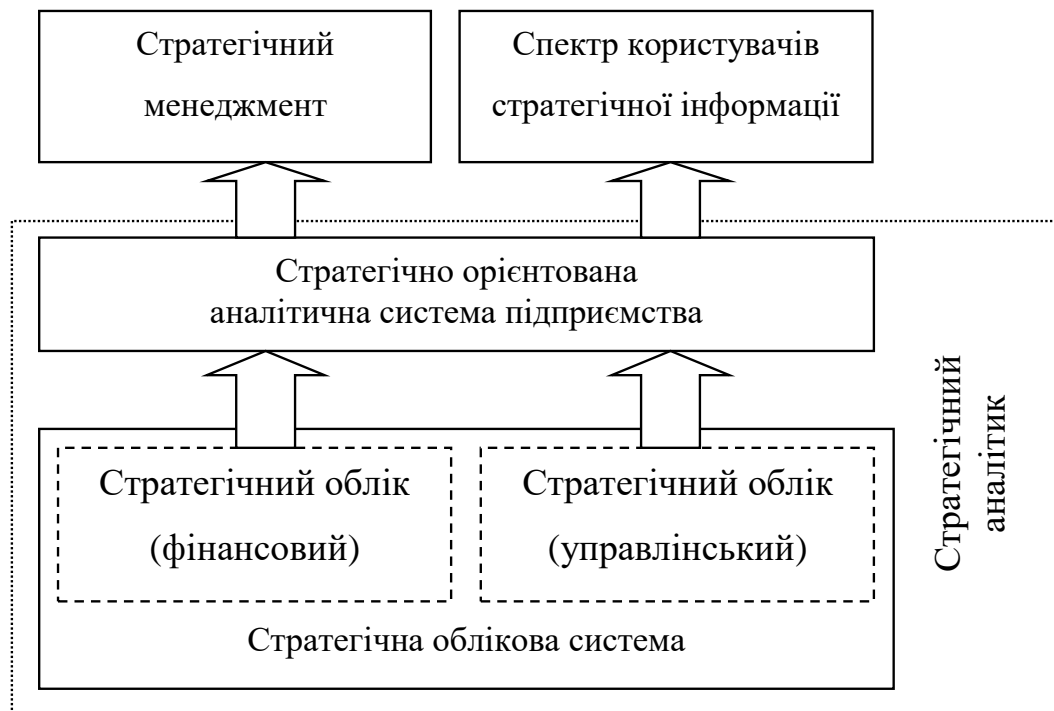


Рис. 2.4. Структурно-логічна модель застосування стратегічно орієнтованої аналітичної системи на підприємстві

Ми вважаємо, що побудова системи фінансового стратегічного аналізу не є найкращим варіантом для розробки стратегічної системи аналізу в межах підприємства з таких причин: недостатній розвиток теоретичних та методологічних параметрів фінансового стратегічного аналізу; недостатній акцент на вдосконаленні методів фінансового аналізу для забезпечення ефективності системи стратегічного управління; відсутність власних інструментів для вивчення прямого та непрямого впливу зовнішнього фінансового середовища; відсутність інформаційних систем, здатних практично застосовувати такі системи; відсутність організаційних умов, необхідних для

впровадження такої системи; відсутність фахівців, які володіють як фінансовими, так і стратегічними інструментами аналізу та здатні правильно інтерпретувати результати, оскільки ці дві аналітичні галузі передбачають застосування абсолютно різних теорій для розуміння характеру діяльності підприємства.

Враховуючи, що запропонована система стратегічного аналізу є невід'ємною частиною системи стратегічного обліково-аналітичного забезпечення підприємства, економічно більш доцільно вдосконалити традиційну систему фінансового аналізу для забезпечення її стратегічної спрямованості.

В результаті, можна зробити висновок, що система фінансового аналізу кожного підприємства, з її орієнтацією на інформаційно-підтримане стратегічне управління, матиме свої унікальні характеристики. Аналітичні цілі, визначені керівництвом, відіграють вирішальну роль у їх формуванні. Після визначення цілей аналітики можуть вибрати спектр інструментів для проведення аналізу, що допоможе підвищити ефективність стратегічних рішень.

Вважаємо доцільним наголосити, що система стратегічного аналізу повинна використовувати спектр методів, які спроможні допомогти в оцінці зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, ризиків, можливостей і сформуванню довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Сучасна наука та практика управління виділяє наступні основні групи та методи стратегічного аналізу:

1. Спектр методів аналізу зовнішнього середовища:

1.1) PEST + PESTEL + STEEPLE-аналіз, за допомогою застосування яких проводять оцінку правових, політичних, фінансових, економічних, соціальних, екологічних, технологічних та інших факторів;

1.2) SWOT-аналіз зовнішнього середовища, за допомогою застосування якого визначають можливості та загрози ринку;

1.3) Конкурентне бенчмаркування, за допомогою застосування якого проводять порівняння діяльності підприємства з найкращими компаніями галузі;

1.4) Аналіз 5 сил конкуренції Портера, за допомогою застосування якого проводять оцінку конкурентної боротьби в галузі, позицій постачальників і покупців, ризиків появи нових конкурентів, загрози товарів-замінників.

Таблиця 2.3

Спектр методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища

Спектр методів стратегічного аналізу	Назва методу	Характеристики методу
Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	SWOT-аналіз зовнішнього середовища	Визначення можливостей та загроз ринку
	PEST / PESTEL	Оцінка правових, політичних, фінансових, економічних, соціальних, екологічних, технологічних та інших факторів
	Аналіз 5 сил Портера	Визначення рівня конкурентного тиску в галузі
	Конкурентне бенчмаркування	Порівняння показників із найкращими компаніями конкретної галузі

2. Спектр методів аналізу внутрішнього середовища:

2.1) VRIO-аналіз, за допомогою застосування якого проводять оцінку унікальності, конкурентності, рідкості, відтворюваності ресурсів;

2.2) SWOT-аналіз внутрішнього середовища, за допомогою застосування якого проводять визначення сильних і слабких сторін діяльності;

2.3) функціонально-вартісний аналіз, за допомогою застосування якого проводять аналіз витрат за бізнес-процесами;

2.4) аналіз ланцюга цінності М. Портера, за допомогою застосування якого проводять виявлення ключових видів діяльності, що генерують конкурентні переваги в галузі.

Таблиця 2.4

Спектр методів стратегічного аналізу внутрішнього середовища

Спектр методів стратегічного аналізу	Назва методу	Характеристики методу
Стратегічний аналіз внутрішнього середовища	VRIO-аналіз	Оцінка унікальності, конкурентності, рідкості, відтворюваності ресурсів
	SWOT-аналіз внутрішнього середовища	Визначення сильних і слабких сторін діяльності
	Функціонально-вартісний аналіз	Аналіз витрат за бізнес-процесами
	Аналіз ланцюга цінності М. Портера	Виявлення ключових видів діяльності, що генерують конкурентні переваги в галузі

3. Спектр інтегрованих методів стратегічної діагностики бізнесу:

3.1) SWOT-аналіз (комплексний), за допомогою застосування якого проводять аналіз і синтез внутрішніх і зовнішніх факторів для формування стратегічних альтернатив;

3.2) SPACE-аналіз, за допомогою застосування якого проводять визначення стратегічного становища підприємства у межах площин: фінанси, конкуренція, стабільність, привабливість;

3.3.) BCG-матриця, за допомогою застосування якого проводять оцінку продуктового портфеля за темпами росту та часткою ринку;

3.4) GE/McKinsey-матриця, за допомогою застосування якої проводять оцінку бізнес-напрямів за спектром факторів, наприклад: привабливість ринку, конкурентоспроможність бізнесу тощо;

3.5.) McKinsey 7S, за допомогою застосування якого проводять визначення адекватності стратегії, структури бізнесу, системи персоналу тощо.

Таблиця 2.5

Спектр інтегрованих методів стратегічної діагностики бізнесу

Спектр методів стратегічного аналізу	Назва методу	Характеристики методу
Аналіз стратегічної діагностики бізнесу	SWOT-аналіз (комплексний)	Аналіз і синтез внутрішніх і зовнішніх факторів для формування стратегічних альтернатив
	SPACE-аналіз	Визначення стратегічного стану підприємства у межах площин: фінанси, конкуренція, стабільність, привабливість
	BCG-матриця	Оцінка продуктового портфеля за темпами росту та часткою ринку
	GE/McKinsey-матриця	Оцінка бізнес-напрямів за спектром факторів, наприклад привабливість ринку, конкурентоспроможність бізнесу
	McKinsey 7S	Визначення адекватності стратегії, структури бізнесу, системи персоналу тощо

4. Спектр методів стратегічного фінансового аналізу:

4.1) інвестиційний аналіз, за допомогою застосування якого здійснюють моніторинг інвестиційних проєктів;

4.2.) економіко-математичне моделювання, за допомогою застосування якого прогнозують фінансові потоки і ризики;

4.3) сценарний аналіз, за допомогою застосування якого проводять розробку альтернативних сценаріїв розвитку.

Таблиця 2.6

Спектр методів стратегічного фінансового аналізу

Спектр методів стратегічного аналізу	Назва методу	Характеристики методу
Стратегічний фінансовий аналіз	Інвестиційний аналіз	Моніторинг інвестиційних проєктів і рішень
	Економіко-математичне моделювання	Прогнозування фінансових потоків і ризиків
	Сценарний аналіз	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку

5. Спектр методів стратегічного ризик-менеджменту

5.1) аналіз ризиків, за допомогою застосування якого проводять певну ідентифікацію ризиків, здійснюють оцінку імовірності виникнення, формують матрицю ризиків.

5.2) Monte Carlo Simulation, за допомогою застосування якого проводять стохастичне моделювання стратегічних рішень.

6. Спектр методів стратегічного прогнозування:

6.1) трендовий аналіз, за допомогою застосування якого проводять побудову моделей динаміки показників:

6.2) експертні методи, за допомогою застосування яких проводять мозковий штурм, формують аналітичну ієрархію, генерують економетричні моделі, регресії тощо.

Стратегічний аналіз, перш за все, стосується дослідження зовнішнього середовища та включає пошук та оцінку потенційних можливостей для зростання компанії з урахуванням зовнішніх факторів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Основні організаційно-методичні аспекти розвитку системи стратегічного обліку та аналізу такі: 1. Аналіз зростаючого попиту користувачів на інформацію стратегічного обліку, що використовується для моніторингу стратегічного розвитку компанії; 2. Удосконалення стратегічного обліку на основі фундаментальних теорій та методологічних принципів стратегічного управління; 3. Аналіз недоліків систем фінансового обліку, виявлення їх невідповідностей потребам стратегічного управління та відповідне вдосконалення їхніх теоретичних та методологічних основ; 4. Розробка теоретичних, організаційних і методичних основ систем стратегічного аналізу, які функціонуватимуть на основі використання інформації стратегічного обліку; 5. Удосконалення моделі аналітичного забезпечення стратегічного аналізу з урахуванням особливостей сучасного економічного розвитку; 6. Створення системи показників стратегічного зростання на основі існуючих конкурентних переваг компанії, стратегічних позицій, встановлених стратегічних цілей, місії та стратегічного бачення розвитку.

2. Система фінансового аналізу кожного підприємства, з її орієнтацією на інформаційно-підтримане стратегічне управління, матиме свої унікальні характеристики. Аналітичні цілі, визначені керівництвом, відіграють вирішальну роль у їх формуванні. Після визначення цілей аналітики можуть вибрати спектр інструментів для проведення аналізу, що допоможе підвищити ефективність стратегічних рішень.

3. Вважаємо доцільним наголосити, що система стратегічного аналізу повинна використовувати спектр методів, які спроможні допомогти в оцінці зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, ризиків, можливостей і сформуванню довгострокової стратегії розвитку підприємства.

4. Стратегічний аналіз, перш за все, стосується дослідження зовнішнього середовища та включає пошук та оцінку потенційних можливостей для зростання компанії з урахуванням зовнішніх факторів.

РОЗДІЛ 3

АДАПТАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДО СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

3.1. Обліково-аналітичні параметри формування стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання

У контексті світової економічної кризи важливо вживати превентивних заходів, щоб збільшити шанси компаній на виживання в умовах нестабільних економічних відносин. Також важливо визнати, що більшість компаній у кризових ситуаціях не будуть займатися стратегічними проєктами, натомість вони зосередяться на практичній тактиці для підтримки внутрішньої стабільності. Все це призводить до висновку, що підприємства сьогодні є організаціями, виснаженими боротьбою з кризою, без чіткої стратегії розвитку в контексті очікуваного зростання нестабільності. Крім того, дослідження еволюції бізнесу в сучасний час свідчить про те, що вони недостатньо використовують свій стратегічний потенціал, першою ознакою цього є складність бізнес-ситуації та використання недосконалих методів управління.

Для більшості компаній стандартні рішення з управління не включають відтворення потенціалу. Це вимагає пошуку нових методів управління стратегічним потенціалом компанії.

Відчуття стабільності бізнесу, впевненості персоналу, наявності запасу фінансової міцності підприємства, його здатності до виживання і конкурентної боротьби найефективнішим чином можна представити застосуванням терміну «потенціал». Відповідно до принципів та правил теорії системної інтеграції, підприємство – це складна система, що інтегрується з численних просторів, які необхідно враховувати в кожному визначеному проєкті. Як наслідок, потенціал підприємства формується всіма наявними та потенційними ресурсами, спектром можливостей, доступними для досягнення цілями діяльності тощо.

Стратегічний потенціал є первинною ланкою між процесами виробництва та відтворення і фактичним станом підприємства. Це визначення стверджує, що першочерговим завданням прийняття управлінських рішень є спрямування ресурсів та зусиль на зростання та використання потенціалу підприємства, а також на відновлення та створення майбутнього стану підприємства. Основою потенціалу компанії є систематичне поєднання ресурсів та предметів праці, самих працівників, а також зв'язків між ними та їхньої кваліфікації, здібностей, досвіду, мотивів та стимулів. Як наслідок, першочерговою метою компанії є впровадження виробничих процесів, що відповідають потребам суспільства, власників, менеджерів та працівників.

Першочерговою роллю у формуванні стратегічного потенціалу підприємства є його активація та збільшення з одночасним усуненням хаосу внутрішнього стану та зовнішньої діяльності, а також підвищенням передбачуваності майбутнього стану підприємства, що в першу чергу стосується стратегічних аспектів управління. Стратегічний підхід допоможе вирішити питання про те, як поєднати виробничі та відновлювальні процеси. Він також допоможе скоординувати дії різних підсистем усередині підприємства та таким чином підвищити загальний потенціал підприємства в цілому.

Потенціал стратегічного управління ресурсами поєднується з діяльністю підприємства, утворюючи єдину систему, яка забезпечує ефективність дій підприємства на даний момент та в довгостроковій перспективі. На основі отриманої інформації управління потенціалом підприємства зосереджується на двох аспектах: тактичному та стратегічному. На оперативно-тактичному рівні метою управління є отримання прибутку шляхом використання процесів існуючого потенціалу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства. На стратегічному рівні метою управління є максимізація цінності підприємства шляхом реалізації процесів формування та розвитку потенціалу для забезпечення зростання підприємства.

У системі управління підприємством потенціал успіху реалізується через встановлення цілей, які спрямовують хід формування, використання та розвитку

стратегічного потенціалу компанії. Це відправна точка для створення стратегії компанії. Слід наголосити, що для формування стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання обов'язково треба враховувати сфери внутрішнього та зовнішнього середовища. Також існує тісний зв'язок між обсягом стратегічного потенціалу та ефективністю бізнесу, який впливає з перетворення ресурсного потенціалу на значні результати під час взаємодії з іншими суб'єктами. Це має вирішальне значення для виживання підприємства через поєднання спектру параметрів, якими володіє суб'єкт господарювання та його співробітники. При цьому вважаємо важливим виокремити сукупність здібностей, знань, ноу-хау та зв'язків, які мають потенціал бути стратегічними, створюючи товари та послуги, що є унікально привабливими, або унікальні дії, поєднуючи ресурси таким чином, що інші компанії не можуть відтворити, що є значним з точки зору доходу та конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічний потенціал організації – це складний комплекс ресурсів, здібностей та можливостей, які призначені або можуть бути використані в даний час та в довгостроковій перспективі для забезпечення довгострокового розвитку організації відповідно до поставлених цілей та існуючих тенденцій у зовнішньому середовищі.

Стратегічний потенціал організації визначається трьома часовими аспектами його вираження: минулим, теперішнім та майбутнім. Як наслідок, важливо враховувати фактор часу. Це зумовлює необхідність поділу процесів, що беруть участь у створенні, використанні та розвитку стратегічного потенціалу компанії. Процедура розрахунку потенціалу компанії відображає минулі та теперішні дії, що призначені для майбутнього.

Процедура розвитку потенціалу організації присвячена майбутнім здібностям організації та альтернативним шляхам їх досягнення. У концепції тріади «формування, використання та розвиток» вона описує весь комплекс дій, що беруть участь у покращенні ефективності підприємства. Це пояснюється такими факторами: 1) процедура використання потенціалу підприємства є передусім тактичною та пов'язана з теперішнім. Вона визнається процедурою

використання ресурсів підприємства та розпізнавання потенційних можливостей у цьому поточному місці у зовнішньому просторі; 2) процедура розвитку потенціалу підприємства включає дії, що покращують, підвищують якість складових компонентів та ефективність їх використання. Ця процедура поєднує теперішнє, під час якого здійснюються ініціативи, спрямовані на сприяння розвитку, з майбутнім, під час якого отримують та оцінюють результати; 3) інтеграція поєднує всі часові виміри: минуле, теперішнє та майбутнє.

Стан потенціалу підприємства впливає з минулих дій, які забезпечують доступність, належний стан та ступінь використання ресурсів і можливостей. Процедура формування потенціалу ініціюється створенням підприємства та не завершується після його фактичного існування. В результаті, потенціал підприємства для стратегічного управління складається з трьох окремих систем: системи управління створенням потенціалу, системи управління використанням потенціалу та системи управління розвитком потенціалу.

Управління формуванням стратегічного потенціалу компанії має бути зосереджене на створенні ресурсного потенціалу, здібностей та можливостей. Володіння стратегічними ресурсами дозволяє компанії визначати ступінь їх використання стосовно зовнішнього світу. Маючи доступ до певного набору стратегічних ресурсів, компанія може координувати реалізацію власної стратегії у відповідь на зміни. Стратегічний аспект створення ресурсного потенціалу полягає у створенні системи ресурсів, що включає як персонал, так і предмети праці, інформаційні та фінансові ресурси. Ці ресурси комбінуються таким чином, що призводить до значного перевищення результатів над витратами на їх придбання.

Ефективність управління використанням стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання залежить від ефективності системи управління, яка, у свою чергу, насамперед впливає з якості інформаційного, включаючи обліково-аналітичне, забезпечення цього управління. Ефективність управління потенціалом безпосередньо пов'язана зі ступенем повноти інформаційної системи, аналітичними, методологічними та інструментальними складовими

управління, а також необхідним циклом управління в усіх процесах та сферах діяльності.

Підвищення ефективності та повноти організації та методів, більш ефективне використання інформації дозволяє приймати оптимальні рішення щодо ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Крім того, система управління інформацією повинна включати дані бухгалтерського обліку підприємства та враховувати аналітичну інформацію, яка є зовнішньою по відношенню до бізнесу та сприяє виконанню завдань, пов'язаних з управлінням потенційними стратегічними ресурсами. Ця аналітична інформація не обов'язково відображається в бухгалтерському обліку, а натомість повинна активно використовуватися компаніями в практичній діяльності, пов'язаній з управлінням ініціативами, що сприяють розвитку компаній.

При розгляді підприємства як об'єкта стратегічного управління, перш за все доцільно дати відповідь на питання про те, які можливості має підприємство на даному етапі розвитку, які воно повинно мати в майбутньому, щоб бути конкурентоспроможним. Крім того, оцінка макро- і мікросередовищ, визначених за допомогою SWOT-методу, є передумовою для формування цілей та стратегій підприємства. Збільшення потенціалу стратегічного розвитку в компаніях може бути досягнуто через використання методик, застосовуваних інформаційними системами (включаючи бухгалтерський облік). Такий варіант є можливим лише завдяки системному підходу до розуміння зв'язку між потенціалом розвитку та станом ринку, а також усвідомленню ролі бухгалтерської й аналітичної інформації у забезпеченні його належного функціонування.

Оскільки інформація підлягає управлінському контролю, а більшість впливу, який управління має на стратегічний потенціал підприємства, є інформаційним, необхідно реструктуризувати існуючу інформаційну систему, щоб створити форму обліково-аналітичного забезпечення, яка відповідає управлінню стратегічним потенціалом підприємства.

3.2. Вплив цифровізації економіки та обліково-аналітичних технологій на досягнення стратегічних цілей діяльності

Однією з причин зростання глобальної економіки доцільно визнати цифровізацію, яка на початку 21 століття зумовила значні трансформації, що характеризуються зміною інформаційного простору та швидкістю глобалізації та цифровізації. Сучасні інформаційні технології та нові ідеї стали вирішальними для виробництва, обліково-аналітичного забезпечення, розподілу, обміну та споживання підприємства. Саме тому зараз важливим є процес підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Перехід до цифрової трансформації як світова тенденція в цифровій економіці призвів до унікальних можливостей розвитку для компаній. Оскільки перехід компаній та підприємств на цифрові технології, що сприяють економічному зростанню, активізується, то зростає і перехід до цифрової трансформації. Управління підприємством є однією зі складових стратегічного управління, а обліково-аналітичне забезпечення є інформаційною основою, на якій керівництво приймає найважливіші рішення щодо підприємства для досягнення стратегічних цілей у цифровій економіці.

Через зростаючу поширеність ринкових відносин необхідна обґрунтована інформаційна система, яка сприяла б отриманню знань про основні тенденції ринкового середовища, ця інформація потім може бути використана для підготовки та прийняття точних стратегічних рішень. Сучасний менеджмент потребує інформації, що є релевантною на операційному рівні та має високий ступінь цілеспрямованості, всі дані повинні бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей та забезпечення довгострокового успіху на ринку. У зв'язку з цим дослідження властивостей обліково-аналітичного забезпечення реалізації стратегічних цілей у цифровій економіці має вирішальне значення для своєчасного виявлення небажаних тенденцій та їх усунення, що сприятиме ефективному функціонуванню системи управління, спрямованої на підвищення ефективності діяльності підприємств.

Сучасна економіка визначається зростаючим значенням новітніх знань і людського капіталу в організації виробництва та надання послуг. Наука і технології сприяли розширенню обмежених ресурсів економічного значення, надали споживачам новий тип продукту чи послуги, що є радикальним, та забезпечили зростання національних корпорацій, які беруть участь в інноваціях у глобальному масштабі. Цим тенденціям сприяє кілька факторів. По-перше, це глобальний характер та цифровий аспект економічних відносин. Процес цифровізації дозволяє об'єднати галузі науки, освіти, виробництва та ринку, а також стирає межу між національними економіками. Цифровізація характерна використанням нових технологій, точніше, інформаційних технологій.

Значення інформації в процесі управління підприємством нелегко зрозуміти. Як наслідок, збільшення її обсягу призводить до потенційної можливості покращення процесу управління бізнесом, адже інформація є базою для аналізу економічної діяльності, розробки поточних, тактичних та стратегічних планів, проте постійне зростання інформаційного ресурсу викликає проблеми з управлінням ним, що знижує ефективність управління. Однак, очевидно, що інформаційне забезпечення відіграє суттєву роль в управлінні ефективністю бізнесу.

Посилення ефективності системи обліково-аналітичного забезпечення втілення спектру стратегічних цілей на підприємстві пов'язане з доцільністю адаптації його моделі до специфіки цифрової трансформації суспільства. Цифровізація впливає на кожну сферу бізнесу, оскільки всі сфери виробництва та послуг використовують Інтернет у своїй діяльності. Крім того, реалізація бізнес-процесів у рамках операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства залежить від встановлених стратегічних принципів.

Цифрова економіка має специфічні відмінності, зумовлені специфікою перебігу економічних процесів, функціонування економічних відносин тощо, зокрема, переважанням цифрових технологій у всіх економічних процесах; товари та послуги, що є специфічними для фізичної форми, зустрічаються все рідше, ніж їхні електронні аналоги. Реалізація економічних благ здійснюється за

допомогою електронних засобів; віртуальні активи, що з'являються завдяки використанню електронних технологій, вважаються цифровими.

Цифровізація економіки призводить до відповідної зміни методології та практики бухгалтерського обліку, метою якого є документування, зберігання, обробка та узагальнення інформації щодо діяльності бізнес-корпорацій, ця інформація свідчить про необхідність переходу на нову облікову парадигму – цифрову – шляхом розробки нових підходів, як у теоретичній, так і в практичній сфері. Актуальними стають суперечки щодо використання безконтактних технологій у процесі досягнення стратегічних цілей та володіння активами, оскільки це робиться на користь електронної фінансової звітності, застосовується блокчейн та даються рекомендації щодо інтеграції криптоактивів у бухгалтерський облік та звітність.

Через масштабний характер новітніх комп'ютерних та інформаційних технологій, законодавчих змін та нормативних актів, у компаній виникають нові питання щодо підготовки кваліфікованих фахівців з бухгалтерського обліку та аудиту, а також зростають витрати на спеціалізоване навчання та придбання модернізованого програмного забезпечення.

Вчені зосереджуються на ефективності облікових, аналітичних та контрольних заходів, вони також зазначають, що ці заходи можуть бути ефективними лише за умови підвищення їхньої ефективності у виробничому процесі, тобто безпосередньо у структурних підрозділах. Це дозволить своєчасно впроваджувати рішення щодо нормативного управління, а також активно брати участь у виробничому процесі. Це призведе до досягнення стратегічних цілей компанії в умовах цифрової економіки. Одним із напрямків прогресу в удосконаленні обліково-аналітичних можливостей виробничого процесу є його автоматизація за допомогою комп'ютерів.

Проблеми, що виникають навколо цифровізації бухгалтерського обліку, зумовлені, перш за все, складністю облікових процесів, а не недосконалістю самого програмного забезпечення. Цю думку підтримують численні вчені, які вважають, що цифровізація облікового процесу – це не проста заміна

комп'ютерів для професійних бухгалтерів, а радше суттєва допомога в їхній діяльності. Впровадження та організація обліково-фінансової системи в автоматизованому середовищі – це складний та багатоетапний процес, який є значним з точки зору капітальних витрат.

Процедурна організація облікових і аналітичних процесів отримання інформації має бути основою для створення інформаційного забезпечення управлінського рівня підприємства. Це дозволить керівництву приймати рішення з відповідною та актуальною інформацією, що реалізуватиме стратегічні цілі підприємства в цифровій економіці.

Систему обліково-аналітичного забезпечення в сучасному розумінні доцільно тлумачити таким чином:

1) концептуальна модель, що включає взаємопов'язані облікові та аналітичні процедури та використовується для забезпечення підприємства відповідною інформацією;

2) комплексна система стратегічного обліку та аналізу, яка системно агрегує інформацію для підтримки бізнес-стратегії підприємства, передає вектори стратегічного розвитку підприємства та систематично оцінює ефективність рішень щодо операційного та стратегічного управління.

Моніторинг обліково-аналітичного забезпечення дотримання стратегії та досягнення стратегічних цілей бізнесу у цифровій економіці слід розглядати у якості елемента фінансово-економічної системи, що взаємодіє з іншими компонентами шляхом інтеграції інформаційних потоків, що призводить до генерування своєчасної і точної інформації та ефективного трансферу обліково-аналітичних даних з метою забезпечення обґрунтованості та ефективності бізнес-рішень стосовно досягнення стратегічних цілей. На рис. 3.1 наведено структурно-логічну схему моніторингу обліково-аналітичного забезпечення досягнення стратегічних цілей бізнесу в умовах цифровізації економіки.

Отже, в сучасних реаліях цифрової економіки важливість моніторингу обліково-аналітичного забезпечення досягнення стратегічних цілей бізнесу є вирішальним для ефективного планування та прийняття рішень.

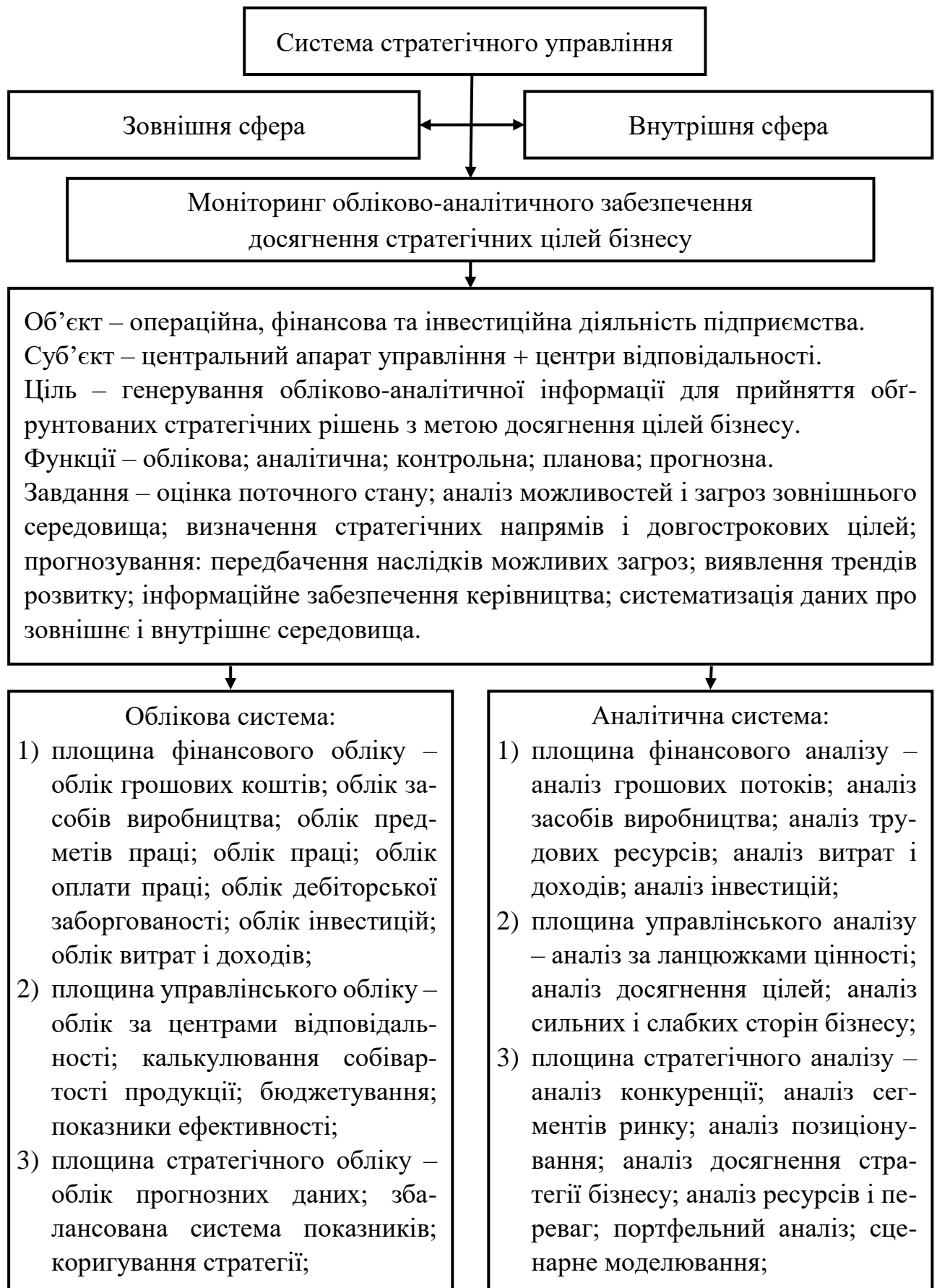


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема моніторингу обліково-аналітичного забезпечення досягнення стратегічних цілей бізнесу в умовах цифровізації економіки

Обліково-аналітична система для досягнення спектру стратегічних цілей у цифровій економіці повинна виробляти найбільш значущі дані, корисні для стратегічного управління, тому ця система повинна вважатись універсальним ресурсом, який виробляє дані високої якості та має значний вплив на процес стратегічного управління. Якісні характеристики управлінських рішень та ефективність обліково-аналітичної системи стосовно стратегічних цілей компанії в цифровій економіці залежить від розміру розриву між складністю інформаційної сфери та ступенем її сприйняття користувачами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Відчуття стабільності бізнесу, впевненості персоналу, наявності запасу фінансової міцності підприємства, його здатності до виживання і конкурентної боротьби найефективнішим чином можна представити застосуванням терміну «потенціал». Відповідно до принципів та правил теорії системної інтеграції, підприємство – це складна система, що інтегрується з численних просторів, які необхідно враховувати в кожному визначеному проєкті. Як наслідок, потенціал підприємства формується всіма наявними та потенційними ресурсами, спектром можливостей, доступними для досягнення цілями діяльності тощо.

2. Стратегічний потенціал організації – це складний комплекс ресурсів, здібностей та можливостей, які призначені або можуть бути використані в даний час та в довгостроковій перспективі для забезпечення довгострокового розвитку організації відповідно до поставлених цілей та існуючих тенденцій у зовнішньому середовищі. Стратегічний потенціал організації визначається трьома часовими аспектами його вираження: минулим, теперішнім та майбутнім. Як наслідок, важливо враховувати фактор часу. Це зумовлює необхідність поділу процесів, що беруть участь у створенні, використанні та розвитку стратегічного потенціалу компанії. Процедура розрахунку потенціалу компанії відображає минулі та теперішні дії, що призначені для майбутнього.

3. В сучасних реаліях цифрової економіки важливість моніторингу обліково-аналітичного забезпечення досягнення стратегічних цілей бізнесу є вирішальним для ефективного планування та прийняття рішень. Обліково-аналітична система для досягнення спектру стратегічних цілей у цифровій економіці повинна виробляти найбільш значущі дані, корисні для стратегічного управління, тому ця система повинна вважатись універсальним ресурсом, який виробляє дані високої якості та має значний вплив на процес стратегічного управління. Якісні характеристики управлінських рішень та ефективність обліково-аналітичної системи стосовно стратегічних цілей компанії в цифровій економіці залежить від розміру розриву між складністю інформаційної сфери та ступенем її сприйняття.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сьогодні більшість інформаційних систем в основному зосереджені на внутрішньому середовищі (технологіях, організації виробництва, фінансово-економічних показниках тощо). Інформація щодо зовнішнього середовища є випадковою, несистематичною. Бракує інформації про інновації, економічні тенденції, динаміку конкурентів, фінансові тренди, науково-технічний прогрес, структуру ринків, вподобання споживачів, а також щодо інших аспектів. Крім того, існує дефіцит соціально-політичної інформації, збір та аналіз якої обмежені за обсягом. Все це призводить до переважання суб'єктивних уявлень про ситуацію в компанії та за її межами, ці уявлення не дозволяють точно прогнозувати майбутні події та приймати стратегічні рішення щодо того, як адаптуватися до майбутнього. Однак, навіть якщо обсяг відповідної інформації є достатнім, це не завжди призводить до прийняття обґрунтованих управлінських рішень, адже наявний спектр інформації інтерпретується суб'єктивно, залежно від професійності персоналу, функціональності об'єктів дослідження, методів обробки інформації, адекватності перевірки, наявного програмного забезпечення тощо. Спектр інформаційних потреб підприємства у стратегічно орієнтованих даних повинен включати весь масив інформації, який прямо чи опосередковано здатен впливати на довгострокову перспективу функціонування підприємства, перелік ризиків, пов'язаних з динамікою навколишнього середовища, навіть інформацію про події, які виходять за межі основної діяльності підприємства.

2. Обліково-інформаційна система стратегічного управління – це системний комплексний опис найважливіших стратегічних аспектів зовнішнього середовища організації. Обліково-інформаційна система стратегічного управління повинна використовуватись для оцінки поточного стану, виявлення ризиків і симптомів кризових процесів у майбутньому та прийняття стратегічних рішень. Вона повинна містити інформацію щодо впливу кожного окремого компонента моніторингу на створення альтернативних стратегій, а також інформацію, яка дозволяє вибирати з-поміж різних рішень, тому обліково-інформаційну систему

стратегічного управління можна вважати частиною системи підтримки управлінських рішень. Вона створюється шляхом цілеспрямованого відбору інформації, отриманої з кількох джерел, і по суті це процес перетворення набору даних в інформацію, яка базується на їх аналізі та призначена для використання в розробці стратегічних планів, проєктів та програм.

3. Формування повноцінної інформаційної системи стратегічного управління підприємства полягає в наступному: створення основи операційного середовища підприємства, що враховує економічні фактори та специфіку виробництва; врахування операційного середовища підприємства під час його дослідження та аналізу; врахування специфіки організаційно-економічних аспектів управління, які визначаються формою власності, державним наглядом тощо; акумулювання знань про стан навколишнього середовища підприємства з метою визначення основних тенденцій розвитку та реального прогнозу змін; виявлення розбіжностей між фактичними параметрами навколишнього середовища та прогнозованими і оптимальними значеннями; практичне застосування економічних та організаційних механізмів впливу та контролю діяльності підприємства.

4. Аналіз усіх можливих теоретичних сценаріїв взаємодії між обліковим забезпеченням операційного управління, тактичним управлінням та стратегічним управлінням дозволяє зробити висновок, що за сучасного стану розвитку національної системи обліку найбільш вигідним для вітчизняного бізнесу є створення облікового забезпечення стратегічного управління, яке використовує внутрішні дані компанії (представлені в національній системі обліку) та зовнішні дані з навколишнього середовища.

5. Ми вважаємо, що найважливіші організаційні елементи корпоративної інформаційної системи стратегічного спрямування повинні містити: моніторинг зростаючого попиту користувачів на інформацію стратегічного змісту; аналіз недоліків традиційної системи обліку, виявлення їх невідповідностей потребам стратегічного управління та відповідне вдосконалення їх теоретичних та методологічних засад; удосконалення системи стратегічного управлінського обліку на основі основних теоретичних та методологічних принципів концепцій

стратегічного управління; розробку теорій, методів та організаційних параметрів корпоративних систем стратегічного аналізу на основі інформації стратегічного обліку; удосконалення інформаційних систем стратегічного спрямування з урахуванням особливостей розвитку сучасної економічної системи; побудову комплексу показників стратегічного розвитку, яка може повною мірою відображати існуючі конкурентні переваги компанії, стратегічне позиціонування, встановлені стратегічні цілі, стратегічне бачення розвитку.

6. Практична реалізація організаційно-методичних параметрів стратегічного обліку повинна відбуватись за такими етапами: 1. Формування бухгалтерських агрегатів (обліковими агрегатами в системі стратегічного обліку можуть бути: агреговані рахунки; структуровані рівняння балансу; агреговані розділи балансу; структуровані показники балансу; стратегічно структурований план рахунків; перелік показників стратегічного розвитку компанії); 2. Структурований план рахунків стратегічного обліку; 3. Коригуючі записи та формування скоригованого балансу; 4. Інжинірингові облікові записи; 5. Стратегічні облікові записи; 6. Похідний гіпотетичний стратегічний баланс.

7. Система стратегічного аналізу повинна використовувати спектр методів, які спроможні допомогти в оцінці зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу, ризиків, можливостей і сформувати довгострокову стратегію розвитку підприємства. Зважаючи на сучасний досвід, вважаємо пріоритетними наступні основні групи методів стратегічного аналізу: 1. Спектр методів аналізу зовнішнього середовища; 2. Спектр методів аналізу внутрішнього середовища; 3. Спектр інтегрованих методів стратегічної діагностики бізнесу; 4. Спектр методів стратегічного фінансового аналізу; 5. Спектр методів стратегічного ризик-менеджменту; 6. Спектр методів стратегічного прогнозування.

8. Моніторинг обліково-аналітичного забезпечення дотримання стратегії та досягнення стратегічних цілей бізнесу у цифровій економіці слід розглядати у якості елемента фінансово-економічної системи, що взаємодіє з іншими компонентами шляхом інтеграції інформаційних потоків, що призводить до генерування своєчасної і точної інформації та ефективного трансферу обліково-

аналітичних даних з метою забезпечення обґрунтованості та ефективності бізнес-рішень стосовно досягнення стратегічних цілей.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва А. Розвиток облікових технологій в умовах цифровізації економіки. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану: матеріали VII Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 20 травня 2022 р.]. Тернопіль: Вектор, 2022. С.5-6.
2. Бандура З. Л., Шевчук В. Р., Семенюк Л. В. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Львів, 2016. 248 с.
3. Белова І.М. Організація стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства / Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємства в умовах інституційних трансформацій: монографія. Тернопіль: Вектор, 2018. 260 с.
4. Бізнес-аналітика та управління інноваційними системами : метод. рек. / уклад. Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло, О. В. Ярошук. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 85 с.
5. Болдуєв М. В. Концептуальні підходи формування стратегічної бухгалтерії. Вісник Запорізького національного університету. 2010. 3. С. 122-128.
6. Бруханський Р. Ф. Стратегічний управлінський облік на основі ланцюжка вартості: теоретичні аспекти. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences. 2014. Issue 36. P. 16-19.
7. Бруханський Р. Ф. Варіанти взаємодії облікового забезпечення різних рівнів управління підприємством: стратегічний аспект. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Випуск 2. Тернопіль : Крок, 2014. С. 13-16.
8. Бруханський Р. Ф. Актуалізація застосування обліково-аналітичного інструментарію стратегічного вибору в умовах воєнного стану / Облік діяльності бізнесу в умовах воєнного стану: новації - 2023: збірник матеріалів Першого бухгалтерського воркшопу-стажування (26.10.2023-03.11.2023 р., м. Київ, ТДВ «Інститут обліку і фінансів», ГО «Федерація

- аудиторів, бухгалтерів та фінансистів АПК України»). Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. С. 18-19.
9. Бруханський Р.Ф. Стратегічні пріоритети оптимізації контрольно-ревізійних процедур в АПК України / Облік і контроль на підприємствах АПК: стан та перспективи розвитку: у 2 частинах. Ч.1. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 10-11 жовтня 2008 року. К.: КНЕУ, 2008. С. 28-30.
 10. Бруханський Р. Ф. Інтелектуалізація фінансового обліку та подолання консерватизму. Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу в контексті євроінтеграції: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ОНЕУ, 2020. С. 16-18.
 11. Бруханський Р. Ф., Бінчаровська Т. А. Комплексний економічний аналіз земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств: організація та методика. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. С. 97-104.
 12. Бруханський Р. Ф., Пуцентейло П. Р. Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2021. 194 с.
 13. Валуєв Б. І. Система господарського обліку в промисловості: теорія і методологія : монографія. Одеса : Пальміра, 2012. 216 с.
 14. Гладій І.О. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління агропромисловим підприємством: принципи побудови / Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. Вінниця, 2019. Ч. 2. С.13-19.
 15. Гриценя А. Функціональні ознаки стратегічного управлінського обліку. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах глобальних викликів: матеріали VI Національної наук.-практичної конференції [Тернопіль, 17.11.2021 р.]. Тернопіль: Вектор, 2021. С. 43-44.
 16. Гуцайлюк З. В. Прогнозний облік: реальна інформаційна система чи надумана назва? Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній еконо-

- міці : тези доповідей Першої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 21 лютого 2013 р.). Київ., 2013. С. 35-40.
17. Жук В. М. Бухгалтерський інжиніринг. Зростання ролі бухгалтерського обліку в сучасній економіці : зб. тез та доп. І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 21.02.2013 р.). К., 2013. С. 51-54.
 18. Жук В. М. Розвиток і модернізація інформаційно-облікової системи. Організаційно-економічна модернізація аграрної сфери : наук. доп. / за заг. ред. акад. НААН П. Т. Саблука. К. : ННЦ ІАЕ, 2011. С. 232-238.
 19. Друрі К. Управлінський і виробничий облік. 2005. 1071 с.
 20. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена Наказом Міністерства фінансів України № 291 від 30.11.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>
 21. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: Від стратегії до дії. 2004. 320 с.
 22. Кіселичник С. Обліково-аналітичне забезпечення тактичного і стратегічного управління. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану: матеріали VII Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 20.05.2022 р.]. Тернопіль: Вектор, 2022. С.22-23.
 23. Кнап Д. Доцільність формулювання функцій стратегічного управлінського обліку. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах глобальних викликів: матеріали VI Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 17 листопада 2021 р.]. Тернопіль: Вектор, 2021. С. 49-50.
 24. Криштопа І. І. Метод стратегічного обліку та систематизація його елементів. Вісник Криворізького національного університету. 2013. Вип. 34. С. 279-282.
 25. Кузнєцова О. Обліково-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства

- та довкілля в умовах глобальних викликів: матеріали VI Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 17 листопада 2021 р.]. Тернопіль: Вектор, 2021. С. 50-51.
26. Лупійчук Я. Аналітичне забезпечення розвитку діяльності підприємства. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану: матеріали VII Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 20 травня 2022 р.]. Тернопіль: Вектор, 2022. С.29-30.
 27. Моссаковський В. Б. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в Україні : моногр. К.: Інтерпрес ЛТД, 2009. 326 с.
 28. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 року (зі змінами і доповненнями). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
 29. Пістоляк Р., Микиташ М. Функціональні напрями стратегічного обліку: доцільність виділення. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану: матеріали VII Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 20 травня 2022 р.]. Тернопіль: Вектор, 2022. С.47-48.
 30. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджений Наказом Міністерства фінансів України № 291 від 30.11.1999 року (у ред. наказу Міністерства фінансів України № 1591 від 09.12.2011 року) зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99#Text>
 31. Податковий кодекс України від 02.12.2010 року № 2755-VI (в редакції від 05.10.2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
 32. Полюхович А. Теоретичні проблеми стратегічного управлінського обліку. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах глобальних викликів: матеріали VI Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 17 листопада 2021 р.]. Тернопіль: Вектор, 2021. С. 59-60.

33. Про авторське право і суміжні права: Закон України № 3792-ХІІ від 23.12.1993 року (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12#Text>
34. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 996-ХІV від 16.07.1999 року (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
35. Про інформацію: Закон України № 2657-ХІІ від 02.10.1992 року (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
36. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України № 848-VІІІ від 26.11.2015 року (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
37. Про наукову і науково-технічну експертизу: Закон України № 51/95-ВР від 10.02.1995 року (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр#Text>
38. Пуцентейло П., Гуменюк О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. Інноваційна економіка. 2016. № 3-4 (62). С. 196-205.
39. Пушкар М. Сутність інтелектуалізації облікової системи та структура інформаційних ресурсів підприємства. Вісник ТНЕУ. 2008. № 2. С. 160-168.
40. Пушкар М. С. Господарський облік і суспільство. Інноваційна економіка. 2012. № 6. С. 16-22.
41. Семанюк В., Бруханський Р. Науково-дослідна робота як ефективний механізм формування інноваційного мислення студентів. Вісник економіки. 2024. Вип. 4. С. 238-252.
42. Скрипюк Вікторія. Обліково-аналітичне забезпечення реалізації стратегій підприємства. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах воєнного стану: матеріали VII Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 20 травня 2022 р.]. Тернопіль: Вектор, 2022. С.55-56.

43. Сльозко Т. М. Бухгалтерський облік в умовах інституційних перетворень: теорія і практика : монографія. К.: Центр уч. л-ри, 2013. 304 с.
44. Спільник І. В. Місце економічного аналізу в сучасній парадигмі управління підприємством. Основні напрями удосконалення бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах євроінтеграції: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 28 травня 2019 року). Харків, 2019. С. 317-323.
45. Спільник І. В., Ярошук О.В. Принцип системності в аналітичних дослідженнях. Економічний аналіз: збірник наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: «Економічна думка», 2018. Том 28. № 2. С. 182-190.
46. Сторожук Т. М. Стратегічний облік в обліковій системі підприємств. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 25-26.10.2013 р.). Чернігів ЧДТУ, 2013. С. 11-13.
47. Царук В. Ю. Історичні засади розвитку бухгалтерського обліку як елемента системи корпоративного управління. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. С. 15-25.
48. Царук В. Ю. Теорія і методологія обліку і аналізу в системі корпоративного управління : монографія. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2020. 404 с.
49. Шайкан А. В. Бухгалтерський облік у прийнятті управлінських стратегічних рішень : моногр. К. : КНЕУ, 2009. 303 с.
50. Юхимчук І. Глобальні принципи і функції стратегічного управлінського обліку. Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля в умовах глобальних викликів: матеріали VI Національної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [Тернопіль, 17 листопада 2021 р.]. Тернопіль: Вектор, 2021. С. 72-73.
51. Ярошук О. В., Ярошук І. Д. Аналітичне обґрунтування рішень в системі корпоративного захисту бізнесу від поглинань. Економічний аналіз. 2014. Том 14. № 2. С. 136-154.

52. Ярощук, О. В. Аналіз системи економічної безпеки підприємства. Наука молода. 2011. № 15-16. С. 378- 381.
53. Brukhanskyi R. F. The process of intellectualization of strategic financial accounting on the basis of accounting engineering. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2016. Випуск 2. С. 18-24.
54. R. Brukhanskyi, O. Yaroshchuk and V. Mazuryk. ESG-Oriented Accounting Systems: Integrating Sustainability Metrics into Enterprise Reporting Models, 2025 15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Sibenik, Croatia, 2025, pp. 359-364, doi: 10.1109/ACIT65614.2025.11185594
55. Spilnyk I., Brukhanskyi R., Struk N., Kolesnikova O., Sokolenko L. Digital accounting: innovative technologies cause a new paradigm. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2022. Vol. 13. No. 3. pp. 215-224. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1991>
56. Zin, N., Kasim, E., Kandasamy, I., Khairani, N., Voor, N., Sufian, N. Big data analytics knowledge and skills: what you need as a 21st century accounting graduate. Management and Accounting Review. 2022. 21 (3), 159-179.