

2. «Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки». Кабінет Міністрів України, Київ, 2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

3. «Про затвердження державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування на 2013-2018 роки». Кабінет Міністрів України постанова від 11 липня 2013р. №696, Київ, 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

4. «Про затвердження державної цільової економічної програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки». Кабінет Міністрів України постанова від 16 грудня 2009р. №1390, Київ, 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

5. «Проект Стратегії економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року» Одеська обласна державна адміністрація, Одеса, 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: otr.gov.ua/images/File/.../Strategiya_Odessa_Ukr.pdf

6. «Про затвердження стратегії економічного та соціального розвитку Одеського регіону до 2020 року» Рішення Одеської обласної ради від 28 жовтня 2011 року №272-VI Про затвердження, Одеса, 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oblrada.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/Protokol-sesiyi-3-VII.pdf>

7. «Підсумки роботи транспорту». Головне управління статистики в Одеській області Експрес випуски 2010-2015 років, Одеса 2011-2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.od.ukrstat.gov.ua

8. «Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року» Кабінет Міністрів України, Київ, 2013 р.». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

УДК 657.1

Ходзицька В.В., к.е.н., доц.
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА ДАНИМИ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ

Для того, щоб прийняти своєчасне та об'єктивне стратегічне рішення, необхідний достатній для цього обсяг економічної, управлінської інформації, при цьому негативний ефект може викликати, як її недолік, так і її надлишок. Система стратегічного управлінського обліку повинна забезпечити кожного фахівця саме тією інформацією, яка йому необхідна, в повному обсязі і у встановлений термін. Для цього потрібно визначити кількість часу, необхідну для прийняття рішень і для збору відповідної інформації. На поточний момент дані управлінського обліку, такі як планова і фактична

собівартість, обсяг продажів, постійні і змінні витрати, здатні відобразити лише ту інформацію, яка відноситься до минулого періоду. Тобто тих показників, які б сприяли стратегічного розвитку, виходячи із сутності управлінського обліку, на даний момент часу немає. В умовах становлення ринкової економіки все більше зростає невизначеність зовнішнього середовища. Керівництву підприємств доводиться управляти не стільки самим процесом, а й враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Для сучасного етапу розвитку ринкових відносин в Україні властиві глибокі зміни, що відбуваються в галузях економіки, технології, суспільно-політичному та соціальному житті суспільства. Все це обумовлює високий рівень невизначеності і нестабільності умов функціонування і створює постійну загрозу позиціям підприємства на ринку. Підприємства, що своєчасно враховують і прогнозують зміни зовнішнього середовища, мають кращі шанси ефективно функціонувати і розвиватися. У цих умовах для тих підприємств, які в змозі прогнозувати і враховувати ці зміни якомога раніше, можуть з'явитися істотні можливості, пов'язані з ефективним використанням факторів за допомогою стратегічного управління і вироблення цільових стратегій для створення нових переваг у виживанні та конкуренції.

Інформацію для формулювання та реалізації стратегії можна поділити на дві основні групи: зовнішню інформацію - що відбувається з-за межами підприємства і стосується, перш за все, макроекономічного оточення і секторального оточення, й внутрішню інформацію - одержувану на підприємстві і яка описує в основному його фінансово-господарський стан[9].

Стратегічний управлінський облік необхідний для задоволення потреб стратегічного менеджменту. Облікова система може забезпечити потреби менеджменту різними способами:

- використання даних обліку для аналізу ринків, на яких буде діяти компанія;
- надання ключової інформації, пов'язаної з вибраними стратегіями;
- забезпечення зворотного зв'язку з досягнутими результатами і їх узгодження зі стратегічними цілями;
- надання інформації про довгострокові наслідки різних напрямків дії [9].

Для надійного інформаційного забезпечення менеджменту необхідно вибудувати відповідну систему стратегічного управлінського обліку, здатну відповісти на питання, які стоять перед управлінським апаратом.

Для вибору концепцій і технологій, що лежать в основі всієї системи стратегічного обліку, необхідно детально розглянути процес стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент спрямований на розробку стійкої конкурентної позиції компанії, при якій її конкурентні переваги забезпечують постійний успіх. Головне завдання стратегічного менеджменту - це розробка і реалізація конкурентоспроможної стратегії. Стратегія - це

набір політик, процедур і підходів до бізнесу для забезпечення довгострокового успіху[11].

Концепцію конкурентоспроможної стратегії розробив М. Портер, він виділив три типи базових стратегій розвитку компанії:

- лідерство у витратах;
- диференціація;
- спеціалізація.

Вибір правильної стратегії дозволяє компанії зайняти на ринку свою нішу і домогтися успішних результатів роботи. Однак компанії рідко вибирають тільки одну стратегію, так як домогтися найбільших конкурентних переваг можна шляхом застосування комбінованого підходу.

Стратегічне позиціонування не може не впливати на процеси управління витратами підприємства. Залежно від того який тип конкурентної переваги хоче отримати організація вибираються відповідні інструменти стратегічного управлінського обліку [12].

Процес стратегічного управління обмежується певним управлінським циклом і включає в себе кілька етапів: 1 етап – комплексний процес стратегічного планування, зокрема, і процес розробки стратегії; 2 етап – реалізація стратегії; 3 етап – контроль за реалізацією стратегії; 4 етап – коригування стратегії. Доведена визначальну роль інформації бухгалтерського обліку при обґрунтуванні цілей підприємства та розробки способу їх досягнення, тобто стратегії. На зміст і організацію бухгалтерського обліку на підприємстві безпосередньо впливає прийнята керівництвом стратегія поведінки на ринку. Виходячи з цього важливим є визначення завдань системи бухгалтерського обліку відповідно до обраної підприємством стратегії. Облікова політика на сучасному підприємстві визначається не тільки сукупністю принципів, методів і процедур, що використовуються для складання і подання фінансової звітності, а включає в себе також і принципи організації бухгалтерського обліку, перелік інструментів і методів, що використовуються для забезпечення інформаційного супроводу управління (в тому числі і стратегічного).

Застосування поширеної концепції обліку і управління на базі технології «ланцюга цінності», запропонованої Майклом Портером, потребує постійного коригування з урахуванням зміни її змісту під впливом змін ринку і технологій. Необхідно адаптувати облікову політику та організацію обліку підприємств, включених до загального «ланцюга цінності».

Найкращим сучасним інструментом бухгалтерського обліку з метою стратегічного управління промисловим підприємством у вітчизняних умовах господарювання є збалансована система показників (The Balanced Scorecard – BSC). Це гнучкий інструмент бухгалтерського обліку та стратегічного управління, який уможливорює будь-які коригування залежно від потреб управління конкретним підприємством.

Невід'ємною частиною процесу бухгалтерського обліку і стратегічного управління є складання звітності. Управлінська бухгалтерська звітність, спрямована на інформаційне забезпечення прийняття стратегічних

управлінських рішень, повинна мати відповідний зміст і структуру. За структурою звітність для потреб стратегічного управління необхідно поділити на звітність, що забезпечує розробку стратегії, і звітність, що забезпечує контроль за виконанням стратегії.

Аналіз стратегій розвитку організації показав, що в цілому можна виділити два типи конкурентних переваг: лідерство у витратах (цінах) і лідерство продукції (якість, унікальність). Виходячи з цього, розділимо концепції і технології стратегічного управлінського обліку на ті, об'єктом управління яких є витрати і собівартість, і ті, де об'єкт управління - це якість продукції (послуг) .

Крім інформаційної та аналітичної функції стратегічний облік виконує функцію зворотного зв'язку - контроль над ступенем досягнення стратегічних цілей, тому для оцінки ступеня виконання стратегічних цілей необхідна відповідна система моніторингу[11].

Механізм побудови методики стратегічного управлінського обліку можна представити в декілька етапів:

- дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (стратегічної бізнес-одиниці);
- визначення основних факторів успіху;
- аналіз відповідності критеріям вибору методів;
- вибір методу із наявного переліку;
- вибір формату та виду представлення стратегічної облікової інформації у вигляді стратегічної управлінської звітності.

Поява нових інформаційних запитів стала основною передумовою розвитку й удосконалення системи управлінського обліку в напрямі забезпечення його стратегічної орієнтації. На сьогодні можна констатувати факт розширення меж управлінського обліку за рахунок розвитку його стратегічної компоненти, що дозволило сформулювати нову модель облікового інформаційного забезпечення управління підприємством, яка є більш адаптивною до мінливих умов зовнішнього середовища підприємства та зростаючих запитів стратегічного менеджменту.

Таким чином, стратегічний управлінський облік як інформаційна система стратегічного менеджменту може забезпечувати його потреби різними способами в залежності від реалізованих конкурентних стратегій. У сучасних умовах господарювання бухгалтерам-менеджерам непросто обрати набір необхідних інструментів і методів з користю для стратегічного управління промисловим підприємством серед загальної їх кількості. Поєднання необхідних інструментів може стати запорукою успішності обліку і управління. Виходячи з обраної на етапі стратегічного менеджменту стратегії вибудовується система стратегічного управлінського обліку із застосуванням таких концепцій, які найбільш повно і точно здатні відповісти на питання, що стоять перед керівництвом організації.

Сучасні інструменти і технології бізнесу надають широкі можливості для моделювання різних схем і підходів до організації процесу обліку і управління. Проте вільно експериментувати з ними на практиці, особливо в

умовах існуючої кризи, вкрай небезпечно. Спираючись на зарубіжний досвід управління з орієнтацією на вітчизняні реалії господарювання, можна сформувати ефективну схему функціонування бухгалтерського обліку в аспекті стратегічного управління промисловим підприємством.

Список використаних джерел:

1. Теорія обмежень доктора Голдратта [Електронний ресурс] / С. Альошина [та ін.]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/add-education/articles/tehnol/9302/>.
2. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами: Пер. с англ. / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
3. Bojar W. Systemy zintegrowane zarządzania jako narzędzia wspomagające procesy logistyczne w biznesie / W. Bojar, K. Woźnicka // *Logistyka – nauka*. – 2012. – № 6. – pp. 688-695.
4. How To Achieve a Six Sigma Quality Standard [Електронний ресурс] / K. Jennifer. – Режим доступу: http://www.ehow.com/how_7552085_achieve-six-sigma-quality-standard.html#ixzz2SxMGxmr8
5. Smart Business: Managing by the Open Book [Електронний ресурс] / J. Olszynski. – Режим доступу: http://www.nationaldriller.com/Articles/Column/BNP_GUID_9-5-2006_A_10000000000000632010.
6. Strategy Maps: How to Link Strategic Objectives to Operational Initiatives [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intrafocus.co.uk/strategy-maps/Ralph-Smith/>
7. Swarm intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki-/397693//>
8. Theory of constraints Reference for Business Encyclopedia of Business, 2nd ed Read more: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-of-Constraints.html#ixzz2SuIqykfh>.
9. Уорд, К. Стратегический управленческий учет: пер. с англ. [Текст] / К. Уорд. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. - 448 с: ил.
10. Drury, Management Accounting Official Terminology [Текст] / Drury. - 2000. – Scarlett & Wilks. - 2001.
11. Innes J. Strategic Management accounting, in tones, J (ed.). Handbook of Management accounting, Gee, Ch. 2., - 1998. – 968 p.
12. Cooper R., Kaplan R.S. Measure costs right: make the right decisions // *Harvard Business Review*. – 1988. - September/October - P. 96-103.
13. Simmonds K. Strategic management accounting // *Management accounting*. - 1981. - № 59(4). P. 26-29.
14. Simmonds K. Strategic management accounting for pricing: a case example // *Accounting and Business Research*. - 1982. - № 12(47). P. 206-214.