

## ОБЛІК ТА КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** У статті розглянуті теоретичні основи стратегічного управління, з'ясовані вимоги до стратегічного обліку і контролю та їх значення. Стратегічний облік розглянуто як інформаційну модель для прийняття стратегічних управлінських рішень. Визначено необхідність стратегічного контролю та значення стратегічного обліку в управлінні підприємством*

***Ключові слова:** стратегічний облік, інформаційна модель, стратегічне управління, стратегічний контроль, управлінський облік.*

**Постановка проблеми.** Забезпечення процесу прийняття рішень інформацією визначає не тільки якість рішень але і ефективність діяльності підприємства. Для поліпшення результатів підприємницької діяльності підприємство повинно мати інформацію про зовнішні чинники макросередовища.

Оскільки в ході виконання робіт за стратегічними планами та програмами треба встановлювати та контролювати конкретні терміни стосовно всіх робіт, які виконують усі учасники програм і планів, постійно вирішувати питання щодо перерозподілу ресурсів, кооперації та взаємодії між окремими виконавцями і завданнями, а також щодо оцінки результатів ефективності прийнятих рішень. Усе це знаходить відображення у роботах по координації окремих видів діяльності з метою вчасного і якісного досягнення цілей. Контроль реалізується за допомогою обліку. На основі результатів, отриманих за допомогою обліку, можна приймати рішення про характер і напрямки змін, що здійснюються на підприємстві, від якості обліку залежить якість прийнятих рішень та ефективність функціонування підприємства взагалі.

**Аналіз останніх досліджень.** Різні вчені по різному підходять до розгляду питань стратегічного обліку в межах облікових систем. Коуд А.Ф. розглядає питання створення на підприємствах стратегічного виробничого обліку [8]. Професор Терехова В.А. трактує стратегічний управлінський облік як облікову систему “адаптовану до сучасного виробничого середовища, що

включає багатомірну стратегію зв'язків за допомогою каналів поширення і визначення потреб споживачів”[9]. Вахрушина М.А.. розглядає питання прийняття стратегічних управлінських рішень на базі сегментарного обліку [6]. Райан Б. розглядає стратегічний облік як єдність фінансового і управлінського обліку [1]. Валебнікова Н.В. вважає, що управлінський облік включає виробничий облік, власне управлінський облік, сучасний управлінський облік, прогресивний управлінський облік і останні тенденції розвитку управлінського обліку вона пов'язує з стратегічним управлінським обліком [5].

**Мета дослідження.** Дослідження теоретичних положень сутності обліку у стратегічному управлінні, значення і необхідність контролю та розробка напрямів подальшого розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В останні роки у деяких корпораціях світу поширення знайшов стратегічний облік.

Стратегічний облік — це (за Б. Райаном) певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень.

Таке поєднання дозволяє побудувати відповідну інформаційну систему, що в своїй основі матиме спрямованість на інформаційне забезпечення розробки та реалізації стратегій. В стратегічному обліку використовуються дані оперативного-технічного бухгалтерського та статистичного обліку. Коли облік перетвориться на стратегічний, тобто надає не лише фактичні, а й прогностичні, очікувані результати, стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних інформаційних матеріалів.

В умовах використання стратегічного управління зростають вимоги до організації стратегічного обліку, який має бути: цілеспрямованим, систематичним, цілісним, всебічним, оперативним та оптимальним. Урахування цих вимог можливо при створенні підсистеми цільового та координаційного типу, які входять до загально-організаційної ІАЗ СУ.

Стратегічний облік є невід'ємною частиною стратегічного аналізу, створює умови для застосування стратегічного контролю. Контрольна функція відноситься до основних у будь-якому типі управління. В стратегічному управлінні він має вид стратегічного контролю.

Сформований «стратегічний набір» підприємства — це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповіді на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

Стратегічний контроль — це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них. Необхідність постійного спостереження та оцінки відповідності системи «середовище-стратегія-реалізація стратегій» зумовлена спрямованістю стратегічного контролю на зменшення ризику шляхом відстеження у контрольних точках динаміку потенційних загроз та слабких сторін. Далі наведені основні типи стратегічного контролю, який має починатися з «контролю передумов», базових характеристик середовища, що закладаються у «стратегічний набір» організації.

Стратегічний «контроль передумов» — постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилянь, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

Стратегічний «контроль реалізації» — перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів,

проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю.

Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

«Стратегічний нагляд» обіймає обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю. Окрема проблема — взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю.

Головна мета стратегічного контролю — сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи (на противагу «радянським системам» контролю, коли «під цю функцію» будувалася вся система);

- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;

- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

– бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

– бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

– бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Основні етапи стратегічного контролю:

1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;

2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;

3) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;

4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;

5) вжиття коригувальних заходів, у тому числі, перехід до альтернативних варіантів планів проектів, програм.

До традиційних, небюджетних методів контролю відносять також статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін.

**Висновки.** Тому, стратегічний облік варто розглядати як інструмент для стратегічного управління. Сам по собі облік не є самоціллю та існує, насамперед, для того, щоб сприяти розробці і впровадженню ділової стратегії, служить засобом досягнення успіху у бізнесі. Стратегічний облік пов'язує на практиці процес стратегічного управління з обліковим процесом, тому що має з ним ті ж самі об'єкти: фінансові та виробничі ресурси, фінансово-господарські процеси і результати діяльності, що складають у сукупності фінансово-виробничу діяльність. Сукупність об'єктів стратегічного обліку, що виступає в процесі усього циклу стратегічного управління, називається його предметом. У інформаційній системі підприємства об'єкти стратегічного обліку

розкриваються за допомогою специфічних прийомів і способів, сукупність яких називається методом стратегічного обліку. Він складається з наступних елементів: звітність, оцінка, групування, планування, аналіз, контроль. Кожен елемент впливає на об'єкт обліку не ізольовано, а в системі організації внутрішніх зв'язків, спрямованої на рішення цілей стратегічного управління.

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві, втілені в певні стратегії.

### **Литература:**

1. Райан Б. Стратегический учет для руководителя. / Пер. с англ. Под ред. В.А.Микрюкова. – М.: Аудит, 1998. – 616 с.
2. Пушкар М.С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів): моногр. – Тернопіль: Карт-бланш, 2006. – 334 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручн. – 3-тє вид. –К.: Лібра, 2006. – 704 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет: учебн.; пер. с англ.; –М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1071 с
5. Валебникова Н.В., Василевич И.П. Современные тенденции управленческого учета. // Бухгалтерский учет, 2000, № 18, с.53-58
6. Вахрушина М.А. Внутрипроизводственный отчет и отчетность. Сегментарный учет и отчетность. Российская практика: проблемы и перспективы. – М.:АКДИ, Экономика и жизнь, 2000. – 192 с.
7. Ефимова О.В. О прозрачности и аналитичности бухгалтерской отчетности. //Бухгалтерский учет, 1998, № 7, с.69-75

8. Коуд А.Ф. Бухгалтерский учет: основы теории. Учебное пособие. – М.: Экспертное бюро-М, 1997. – 479 с.

9. Терехова В.А. Стратегический управленческий учет: состояние и развитие в зарубежных странах //Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях, 2000, № 4, с.9-12.

***Аннотація.** В статті розглянуто теоретичні основи стратегічного управління, визначені вимоги до стратегічного обліку та контролю, а також їх значення в управлінні. Стратегічний облік розглянуто як інформаційну модель для прийняття стратегічних управлінських рішень. Визначено необхідність стратегічного контролю та значення стратегічного обліку в управлінні підприємством.*

***Ключевые слова:** Стратегический учет, информационная модель, стратегическое управление, стратегический контроль, управленческий учет.*

***Summary.** The article considers the theoretical foundations of strategic management. Formed strategic requirements for accounting and control. Determining the value of strategic accounting and control management. Displaying the main provisions of the scientific and economic security of strategic management. The essence of strategic management in a modern market economy. Deals with aspects of the strategic accounting and control in the management of the enterprise. The preconditions of modern development of strategic accounting and control in enterprise management. The main areas of strategic management. Reasonable steps for further development of strategic management.*

***Key words:** strategic accounting, information model, strategic management, strategic control, management accounting.*

УДК 634.51(477.46)

Дворська Т.А.  
аспірантка Уманського НУС

## СУЧАСНИЙ СТАН ГОРІХОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНІ

***Анотація.** Проаналізовано сучасний стан розвитку горіхівництва в Україні. Висвітлено тенденції формування попиту й пропозиції та здійснено оцінку їх рівня виробництва і споживання. Виявлено зональні особливості насаджень, та охарактеризовано розвиток галузі.*

***Ключові слова:** волоський горіх, фундук, мигдаль, валовий збір, виробництво.*

**Постановка проблеми.** Горіхівництво в Україні має усі підстави для розвитку, але існує ряд проблем, які є найбільш гострими та суперечливими в