

## Розвиток концепції інтегрованого обліку на основі інституційного підходу та бенчмаркінгу

Шевченко Л.Я.

кандидат економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

У статті розглянуто науково-методичні підходи до формування системи інтегрованого обліку підприємства. Досліджено сутність інституційного підходу та бенчмаркінгу, а також їх значення в системі управління виробництвом. Охарактеризовано процеси планування, бюджетування і прогнозування як предметні напрями, які сьогодні є найбільш затребуваними на ринку ухвалення управлінських рішень. Особливу увагу звернено на бюджетування як процес, який враховує потреби великих підприємств, даючи змогу скласти бюджети для кожної бізнес-одиниці і для кожного із структурних підрозділів. При цьому консолідація може здійснюватися на будь-якому рівні організаційної структури.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, інституційний підхід, інтегрований облік, контроль, управлінські рішення.

Шевченко Л.Я. РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО УЧЕТА НА ОСНОВЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА И БЕНЧМАРКИНГА

В статье рассмотрены научно-методические подходы к формированию системы интегрированного учета предприятия. Исследованы сущность институционального подхода и бенчмаркинга, а также их значение в системе управления производством. Охарактеризованы процессы планирования, бюджетирования и прогнозирования как предметные направления, которые сегодня являются наиболее востребованными на рынке принятия управленческих решений. Особое внимание уделено бюджетированию как процессу, который учитывает потребности крупных предприятий, позволяя составлять бюджеты для каждой бизнес-единицы и для каждого из структурных подразделений. При этом консолидация может осуществляться на любом уровне организационной структуры.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг, институциональный подход, интегрированный учет, контроль, управленческие решения.

Shevchenko L.Y. DEVELOPMENT OF CONCEPTION OF THE INTEGRATED ACCOUNT ON BASIS OF INSTITUTIONAL APPROACH AND BENCHMARKING

We consider scientific-methodical approaches to formation of integrated accounting company. The essence of the institutional approach and benchmarking and their importance in the management of production. Characterized the planning, budgeting and forecasting, as the subject areas that are currently the most popular in the market decision making. Particular attention is given to budgeting as a process that takes into account the needs of large enterprises, allowing a budget for each business unit and for each of the business units. This consolidation may occur at any level of the organizational structure.

**Keywords:** benchmarking, institutional approach, integrated accounting, control, management decisions.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Інтеграція бюджетування та всіх видів обліку, аналізу і контролю вносить в наукову теорію бухгалтерського обліку таке поняття, як «бачення», тобто опис майбутньої діяльності підприємства та системи оподаткування на перспективу, можливість виявляти відхилення та оперативно вносити коригування, що відображає всі найбільш істотні характеристики діяльності підприємства, його місію, тобто його призначення, систему оподаткування діяльності і розрахунків з державою за податками.

Сьогодні намітилася тенденція інтегрування всіх видів обліку і бюджетування,

контролю і аналізу в процес управління виробництвом, який вимагає дотримання загальних закономірностей менеджменту і відображає взаємозв'язки між різними елементами управлінської системи процесу виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розробку концептуальних основ інтегрованого обліку зробили такі провідні вчені, як, зокрема, О.М. Брадул, Ф.Ф. Бутинець [1, с. 132], Б.І. Валуєв, С.Ф. Голов, В.Ф. Максимова, Н.М. Малюга, але питання застосування концепції інтегрованого обліку суб'єктами господарювання висвітлені недостатньо.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних досліджень інституційного підходу та бенчмаркінгу в системі інтегрованого обліку та управління виробництвом на цій основі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В ідеалі діяльність будь-якої частини (бізнес-одиноці, підрозділу) підприємства повинна сприяти вирішенню завдань, що стоять перед підприємством загалом. Але, на жаль, так буває далеко не завжди. Будь-який підрозділ має свої інтереси, і найчастіше вони лише частково відповідають інтересам підприємства. Ресурси витрачаються даремно, виробнича ефективність знижується. Ситуація ще більше ускладнюється, якщо стратегічний план час від часу коригується з урахуванням мінливих економічних умов.

Іноді виникає питання про те, якою мірою інтегрований облік замінює традиційні засоби планування, управлінського обліку або фінансово-економічного аналізу. Відповідь проста: з появою інтегрованого обліку традиційні облікові методи і підходи не відкидаються, просто їх роль в системі управління збагачується багатьма новими можливостями. Більшість з них органічно «вбудовується» в інтегрований облік, наприклад, звичні показники фінансового стану або операційного аналізу відіграють роль ключових показників ефективності. Інші управлінські методики є взаємодоповнючими по відношенню до інтегрованого обліку, наприклад, методи бюджетування використовуються для планування реальних дій, необхідних для реалізації мети, сформульованої в системі інтегрованого обліку.

Одним із важливих обмежень інтегрованого обліку є те, що ця система не є засобом побудови корпоративної культури. Швидше навпаки: функціонування інтегрованого обліку вимагає, щоб відповідна корпоративна культура вже була створена. Наші дослідження показали значне зростання інтересу топ-менеджерів до інструментів, які пов'язують цілі підприємства з їх обліково-бюджетним передбаченням та наявними даними для аналізу і контролю.

Чим тут може допомогти інтегрований облік? Тим, що цей підхід дає змогу сфокусувати увагу менеджерів усіх рівнів і всіх підрозділів на досягненні глобальних цілей, що стоять перед підприємством загалом.

Дійсно, система управління – це люди (менеджери), що реалізують певні функції (бізнес-процеси) управління (або впливають на ці процеси) відповідно до певних правил

(методиками, заснованими на концепціях загального характеру) та за підтримки відповідних конкретних систем. Власне кажучи, подібне структурування цілком доречно для будь-якої системи управління. Проте елементи системи інтегрованого обліку мають деякі риси, що впливають з її специфіки.

Виявлення неефективних процесів у виробництві дає змогу приймати обґрунтовані рішення: іноді повна відмова від неефективного процесу може принести більше користі, ніж спроби його реорганізувати або налагодити по-іншому. Це ж саме стосується і організації інтегрованого обліку.

Необхідним елементом інтегрованого обліку є стратегічні ініціативи, що є реальними діями або програмами дій щодо реалізації передбаченого та досягнення стратегічних цілей. Стратегічні ініціативи – це перелік зусиль, які слід зробити для досягнення стратегічного результату. Інакше кажучи, стратегічні ініціативи є не чим іншим, як тактичними заходами, що дають змогу реалізувати стратегію. Їх можна передбачити, а їх виконання можна контролювати в системі інтегрованого обліку.

Звідси випливає, що інтегрований облік припускає певний ступінь свободи: різні підприємства і навіть різні бізнес-одиноці всередині одного підприємства можуть застосовувати різні управлінські практики, які, на їхню думку, найбільш ефективні. Втім, управлінські практики, як правило, базуються на одних і тих же або подібних концептуальних принципах.

Підводячи підсумок, можна сказати, що інтегрований облік дає змогу усунути розрив між розробкою стратегії та її практичною реалізацією, оцінити саме передбачення і окремі процеси діяльності, оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов. Водночас не варто переоцінювати можливості інтегрованого обліку як управлінської методології. Де ж проходять межі застосовності інтегрованого обліку?

Сутність методології інтегрованого обліку полягає в тому, що вона дає змогу пов'язати між собою стратегію підприємства, показники, що характеризують його діяльність, і конкретні дії, спрямовані на реалізацію стратегії. Але для того, щоб бути основою для постановки цілей і планування реальних дій, стратегія повинна бути певним чином формалізована. Саме цим шляхом слід іти, запропонувавши спосіб структурованого опису як самого обліку, так і факторів, що забезпечують його реалізацію.

Що дозволяє і чого не дозволяє інтегрований облік? Рух інформації на стратегічному

рівні інтегрованого обліку можна представити у вигляді замкнутого циклу, що включає такі кроки:

1) декомпозиція обліку від загальних цілей до конкретних дій;

2) тестування обліку на моделі підприємства з «прогоном» різних сценаріїв розвитку і вибором найбільш ефективного шляху до поставлених цілей;

3) розподіл конкретних дій з реалізації бачення інтегрованого обліку і певної відповідальності всього підприємства, причому це має бути зроблено в термінах, зрозумілих співробітникам, і відносно повсякденних дій, які зрозумілі виконавцям та членам колективу;

4) моніторинг реалізації бачення інтегрованого обліку і контроль виконання поставлених завдань, що дадуть змогу своєчасно втручатися в процеси, які гальмують загальний розвиток, або виявляти які-небудь нові закономірності і використовувати їх для коригування стратегії;

5) коригування проекту як необхідності регулярно «оглядатися по сторонах», своєчасно виявляти нові можливості і використовувати їх, а також виключати з інтегрованого обліку застарілі і неефективні елементи обліку і його складових.

Перевага інтегрованого обліку полягає ще й в тому, що традиційні показники в обліку доповнюються плановими нефінансовими параметрами, натуральними величинами, які часто роблять не менш важливий вплив на успіх підприємства. Крім того, інтегрований облік дає змогу виявити бізнес-процеси, які мають як позитивний, так і негативний вплив на загальні результати діяльності.

Перш за все інтегрований облік не замінює вже наявні методи планування, управління, аналізу і контролю, які як реально використовуються на підприємстві, так і розроблені лише теоретично. Більше того, інтегрований облік і не ставить перед собою такої мети, яка полягає в іншому: створити механізм або, можна сказати, управлінське середовище, що дасть змогу підприємству швидко освоювати і ефективно використовувати вже наявні методи управління, а саме ті, які на поточний момент є найбільш ефективними з точки зору глобальних цілей підприємства.

Перерахованих якостей та перспектив розвитку достатньо для повного опису значення інтегрованого обліку. Але водночас його теорія не обмежує кількість точок зору на розвиток бізнесу, його облікове відображення цілком допускає застосування додаткових або

уточнення наявних перспектив, актуальних для кожного конкретного підприємства. Той, хто має достатнє уявлення про сучасні тенденції теорії та практики організації обліку, може заперечити, що перераховані області його поліпшень властиві й іншим підходам, наприклад, концепції обліку ресурсів підприємства. Насправді ефект від впровадження інтегрованого обліку також досягається і за рахунок інтеграції, не лише за рахунок відносин співробітництва, але й за рахунок оперативності та надійності управлінських рішень, їх реального і своєчасного відображення. Концепція інтегрованого обліку сама по собі не є управлінською методологією. Інтегрований облік – це лише підхід, свого роду механізм, який спирається на наявні теорії та методи обліку і управління, що приводять їх в дію, відповідно, з урахуванням особливостей конкретного підприємства. При цьому інтегрований облік не тільки залучає управлінські теорії та методи в практику корпоративного управління і відображення його результатів, але й прагне ув'язати їх в єдиний комплекс, ґрунтуючись на глибокому усвідомленні завдань підприємства і рушійних сил бізнесу [1, с. 24].

Будь-яка методологія управління містить два рівні: концептуальну основу і конкретні практичні методики. Перший з них включає найбільш загальні методи і підходи, які не залежать від умов, в яких діє конкретне підприємство. Сюди відносяться різні методи інтегрованого обліку, виробничого та фінансового планування, цільового управління, нормативної бази, а також вимог щодо подання фінансової звітності. Всі ці методи і підходи докладно описані в навчальній літературі, а деякі з них (такі, як вимоги до фінансової звітності) закріплені міжнародними і національними нормативними документами.

Будь-яка облікова концепція вдала настільки, наскільки вона дає змогу розв'язувати насущні проблеми реального стану бізнесу. Тут доречно згадати, що управління, як і облік, буває оперативним, тактичним і стратегічним. Оперативний рівень управління є найбільш детальним, він має на увазі управління окремими операціями (транзакціями). Що ж стосується тактичного і стратегічного рівнів, то тут менеджери вирішують більш загальні завдання, тому, як правило, використовують агреговані дані.

Що ж стосується інтегрованого обліку, то ця концепція акцентує увагу управлінців не тільки на самих виробничих і фінансових результатах, але й на факторах, що створюю-

ють їх, таких як, наприклад, знання, рівень обслуговування клієнтів, ефективність здійснення внутрішніх процесів. На підприємстві не можна ініціювати обґрунтовані зміни, якщо неможливо оцінити подібні нематеріальні чинники, оскільки «не можна управляти будь-чим, якщо немає можливості це виміряти».

Практична реалізація методології інтегрованого обліку, як і інших методів цільового управління, вимагає певних зусиль з обробки інформації, а отже, застосування спеціальних інформаційних технологій.

Сучасному менеджеру непросто розібратися у великій кількості різних облікових теорій і методів та зробити для свого підприємства кращий вибір. Проведений нами детальний аналіз сильних і слабких сторін різних концепцій дає змогу вибрати для конкретного підприємства найбільш ефективний інструмент управління і обліку. Для цього інформацію слід викладати доступною мовою і не переобтяжувати зайвим теоретизуванням і витягами із застарілих джерел, бо це не тільки змушує переосмислити уявлення про систему інструментів обліку, але й викликає непереборне бажання застосувати ці методи на практиці.

Для того щоб управлінські рішення були економічно обґрунтованими, менеджер повинен володіти адекватною інформацією, причому інформація ця повинна бути доступна у формі, зручній для аналізу і контролю. Критерії якості обліково-управлінської інформації добре відомі: доречність, достовірність, порівнянність, зрозумілість. Без якісної інформації будь-яке рішення або план не може вважатися обґрунтованим, а менеджеру доводиться працювати «на дотик», покладаючись головним чином на свою інтуїцію та досвід. З погляду інтегрованого обліку рішення мають бути засновані на фактах, що досягається шляхом використання оброблених і проаналізованих даних, отриманих з надійних, контрольованих джерел. У цьому відношенні принципи такого обліку відповідатимуть підходам, закладеним у системах бізнес-інтелекту.

Кваліфікований менеджер завжди шукає шляхи найбільш ефективного використання наявних ресурсів і можливостей. Один з методів, що добре зарекомендував себе на практиці, – це моделювання різних сценаріїв (аналіз «що – якщо»). Проте найчастіше це вдається зробити лише на рівні окремого підрозділу або бізнес-одиниці. Інтегрований облік передбачає застосування принципів ситуаційного аналізу, але переносить їх на корпоративний рівень. Для моделювання та

аналізу сценаріїв використовуються розподілені бізнес-моделі, у створенні яких беруть участь різні підрозділи, об'єднані принципом колективного управління. Отже, облік підтримує інноваційний процес і прискорює настання позитивних змін.

Підхід інтегрованого обліку – це його націленість на кінцевий результат господарювання, який досягається шляхом трансформації стратегій і цілей у конкретні дії з подальшим доведенням реальних завдань до конкретних виконавців.

З'єднуючою ланкою між перерахованими перспективами служать причинно-наслідкові зв'язки. Будь-яке підприємство є складним організмом, і зміни в якійсь одній сфері практично завжди тягнуть за собою зміни в кількох інших сферах. Централізовано сплановані дослідження, потреба в яких виникла в результаті усвідомлення персоналом підприємства необхідності поліпшень в критичних областях бізнесу, називають бенчмаркінгом [5, с. 44]. Початком процесу поліпшень можна вважати момент постановки таких питань: куди ми хочемо прийти; де ми зараз; що нам необхідно робити, щоб дістатися до мети. Будь-яка діяльність підприємства, що піддається вимірюванню, може бути вивчена. Проте практика свідчить про те, що більшість підприємств починає процес з тих галузей діяльності, які перш за все важливі для його підтримки в конкурентоспроможному стані. Як правило, підприємство має список цілей, на базі яких і відбувається фокусування на першочергове поліпшення. Задоволеність покупців разом з необхідністю зниження виробничих витрат за допомогою переходу до низьковитратних виробничих операцій зазвичай знаходиться на початку списку. Як показує практика, рішення в цих сферах найчастіше і складають предмет майбутнього внутрішнього дослідження.

До найбільш поширених об'єктів вивчення відносяться рівень запасів, незавершене виробництво, кількість відходів і рівень браку, а також всі показники по різних розрахунках. Для ефективною роботи в зазначених сферах необхідно не лише мати вичерпну інформацію про рівень витрат за кожним процесом про кожну суму заборгованості, але й причини їх виникнення. Саме тому застосування яких би то не було універсальних моделей на практиці не дає бажаного результату. Необхідний ретельний аналіз самих процесів, що реально відбуваються, що дає змогу реально отримати обґрунтовані відповіді на ключові

питання, заради яких і застосовуються відповідні методи аналізу і контролю. По-перше, чому підприємство-партнер досягло значних результатів у тій чи іншій галузі, а по-друге, які дії привели його до цього результату. Необхідно пам'ятати, що під час вибору предмета аналізу наголос робиться на першому питанні («Куди ми хочемо прийти?»), оскільки саме тут виникає більшість помилок. Коли проаналізовані та виміряні всі процеси, відповіді на питання про те, де ми зараз, не складає труднощів. Відразу після цього стає зрозуміло, в яких галузях необхідно здійснювати контроль. Не менш важливо усвідомити, що предмет аналізу визначається не тільки тими сферами, які здаються підприємству життєво важливими, але й поточними вимогами ринку. Сьогодні, крім продуктового і стратегічного, виділяють такі види контролю, у кожного з яких є свої переваги і недоліки. Внутрішній контроль припускає проведення порівнянь між різними підрозділами підприємства. Останніми роками цей вид контролю через простоту, по-перше, його організації та проведення, а по-друге, збору інформації, необхідної для ретельного і детального порівняння, набув найбільшого поширення. Проте, як показує практика, внутрішній контроль здебільшого не є оптимальним і ефективним через погану підготовку фахівців.

Технологія проведення контролю конкурентів набагато складніша. Основна проблема – конфіденційність необхідної інформації. Як правило, та інформація, яка може бути отримана і використана, не дає повного уявлення про процеси, що відбуваються. Останніми роками ситуація дещо змінилася, тепер підприємства більш охоче обмінюються інформацією подібного роду, безумовно, в інтересах підвищення загального рівня прибутковості. Функціональний контроль припускає проведення порівняння з підприємствами, що не відносяться до числа внутрішньогалузевих конкурентів, але здійснюють функціональну діяльність, у поліпшенні якої зацікавлене підприємство. Наприклад, зберігання, транспортування, обслуговування. Цей вид контролю має цілий ряд переваг: функціональних лідерів легко визначити, чи не виникає проблем з конфіденційністю, існує необмежена можливість виявлення унікальних, нестандартних підходів або технологій, які можуть виявитися відкриттям для підприємства. Єдиною проблемою, пов'язаною зі специфікою функціонального контролю, є складність, а іноді й просто неможливість адаптації результатів вивчення

до особливостей підприємства, яке ініціювало здійснення функціонального контролю.

Загальний контроль – найбільш складний контроль, який важко реалізується і дає змогу порівнювати бізнес-процеси, що протікають на підприємствах та належать до різних галузей. Можливості для внутрішньоорганізаційного поліпшення, що надаються таким видом контролю, є найбільш оптимальними. Дані, отримані за результатами контролю, можна розділити на дві категорії: показники діяльності підприємства, тобто те, що досягнуто; як і за допомогою яких методів та технологій це було досягнуто.

Аналіз тільки однієї категорії даних не дасть повного уявлення про діяльність підприємства. Кожен показник з першої категорії повинен бути зіставлений з аналогічним показником діяльності підприємства, що перевіряється. Порівняння здійснюється за одними і тими ж показниками і в тих же галузях. Аналогічно слід контролювати і другу категорію, не забуваючи про те, що метод і технологія, які успішно зарекомендували себе в одній сфері, можуть призвести до діаметрально протилежних результатів під час їх використання в іншій.

Сьогодні, на жаль, складно знайти відповіді на питання про те, що необхідно зробити, щоб підприємство змогло досягти результатів або хоча б наблизитися до результатів контрольованого партнера; що перш за все необхідно зробити, щоб зменшити різницю між ними; як далеко підприємство готове йти у прийнятті та впровадженні нових технологій, підходів, методів; що або кого необхідно задіяти, скільки це буде коштувати і скільки часу це займе; які можливі області застосування нових технологій, процесів у нашому підприємстві. Ці та безліч інших, не менш важливих питань повинні вирішуватися групами, що включають, по-перше, тих, хто дійсно є професіоналом в певних галузях діяльності підприємства, по-друге, тих, хто відповідальний за планування його майбутнього, по-третє, тих, у кого є повноваження впроваджувати необхідні зміни. Дослідження показали, що проблема полягає не в самій перевірці, а в правильному формулюванні питань. Будуть реальні питання, будуть правильні відповіді. Як показує практика, найбільш відповідальним етапом і до того ж етапом, на якому найчастіше робляться помилки, є перший крок – розпізнавання предмета контролю. І це не випадково, оскільки без чіткого визначення того, яких саме потребує змін підприємство,

ефективний процес контролю неможливий. Можливості поліпшення діяльності розпізнаються під час визначення критичних процесів, які формують систему критичних факторів успіху продукції підприємства на ринку. Після визначення критичні процеси ретельно аналізуються, результатами чого є виявлення та визначення можливостей поліпшення, які розташовуються за пріоритетами. Нарешті, не можна не згадати про роль контролю та управління змінами з боку вищих управлінців. Досить часто виникає ситуація, коли думки керівників підприємства збігаються під час формулювання стратегічних цілей, але починають розходитися на етапі обговорення шляхів їх досягнення. Причина, як правило, полягає в недостатньо оптимальному розподілі сфер відповідальності, недостатньому збігу особистих інтересів керівників з інтересами підприємства, різноманітних «політичних» мотивах тощо. Застосування методології інтегрованого обліку в управлінні дає змогу логічно впорядкувати цілі і шляхи їх досягнення, зробити процес розвитку виробництва більш прозорим і керованим, мінімізувати сформовані протистояння і підвищити ефективність роботи вищого виконавчого органу підприємства.

Позначивши мету і усвідомивши, які чинники впливають на неї, слід передбачити конкретні кроки з їх досягнення. Тут основу складають планування, бюджетування і прогнозування (цей предметний напрям сьогодні є найбільш затребуваним на ринку ухвалення управлінських рішень). Спеціалізовані системи цієї категорії містять всю базову функціональність, необхідну для планування і бюджетування, включаючи організацію ведення аналітичних напрямів і класифікаторів, опис фінансової структури і принципів взаємодії, облік трендів, аналіз відхилень тощо. Система бюджетування враховує потреби великих підприємств, даючи змогу складати бюджети для кожної бізнес-одиниці і для кожного зі структурних підрозділів, при цьому консолідація може здійснюватися на будь-якому з рівнів організаційної структури. Нарешті, сучасні системи бюджетування містять розвинені організаційні функції, що дають змогу залучити в бюджетний процес десятки і навіть сотні фахівців.

Після того, як плани складені, необхідно організувати моніторинг – регулярне відстеження реального стану підприємства, фіксування відхилень і з'ясування їх причин. Багато функцій контролю та аналізу можна закласти

безпосередньо в додатках для бюджетування. Головне призначення моніторингу – збирати необхідну інформацію з різних і, швидше за все, різнорідних джерел, структурувати її відповідно до економічних категорій і таким чином забезпечувати єдиний погляд на управлінську інформацію «єдину версію правди», такої необхідної управлінцям. Програмні продукти, на основі яких створюється така інформація, є OLAP-системами, які не залежать від особливостей інформаційної інфраструктури підприємства і можуть працювати з будь-якими необхідними даними незалежно від їх джерел. З одного боку, ці системи не вимагають освоєння теорії і практики побудови аналітичних додатків, а з іншого – вони і не є готовими рішеннями, оскільки вимагають певного налаштування і освоєння.

Концепція управління може викликати загальний інтерес тільки в тому випадку, якщо її ефективність не викликає сумнівів, тобто бізнес-одиниці підприємства працюють більш плідно, споживаючи меншу кількість ресурсів для досягнення своїх цілей; підвищується продуктивність роботи управлінських команд, що діють усередині своїх бізнес-одиниць, при цьому знижується необхідність створення надлишкових управлінських ланок і функцій; менеджери різних бізнес-одиниць взаємодіють як партнери, тобто більш злагоджено, об'єднуючи свої зусилля для досягнення спільних цілей [5, с. 56].

Існує цілий ряд причин того, чому управлінські рішення ефективні саме в наші дні. Одна з них – мінливість економічного середовища, що супроводжує глобалізацію світової економіки, підвищення динамічності бізнесу і посилення конкуренції. Відбувається зміна правил, які застосовувалися протягом десятиліть, клієнти стають більш розбірливими, з'являються нові конкуренти, що пропонують нові рішення. Всі ці процеси зачіпають і Україну з тією істотною відмінністю, що в наших умовах економічна мінливість, на жаль, час від часу переростає в економічну нестабільність.

**Висновки з цього дослідження.** Отже, так чи інакше сучасний бізнес вимагає швидкості прийняття рішень і підвищеної гнучкості. Очевидно, що зробити це в бюрократизованому середовищі, що дісталось багатьом нашим підприємствам у спадок від адміністративно-командної економіки, практично неможливо. Інша причина – поява нових інструментів управління, а також можливість їх ефективного використання. Повідомлення про нові концепції, методи і моделі управ-

ління з'являються досить швидко. Не секрет, що багато з таких інновацій насправді виявляються замаскованими маркетинговими підприємствами. Але є і дійсно цінні ідеї та підходи, практичне застосування яких обіцяє значні економічні вигоди. Серед таких перспективних розробок можна виділити управління за ключовими показниками ефективності, функціонально-вартісне управління, теорію обмежень і деякі інші. Не використовувати інструменти управління, ефективність яких визнана і вже неодноразово доведена, – недозволена розкіш. Єдине важливе застереження полягає в тому, що жоден з методів не повинен зводитися в абсолют, всі вони повинні бути органічно вбудованими в цілісний механізм корпоративного управління конкретним підприємством.

Нарешті, ще одна причина – нові технологічні можливості. Сучасний погляд на корпоративне управління істотно відрізняється від традиційного. Якщо раніше межі управління відповідали кордонам підприємства (при цьому все, що знаходилося за кордоном, вважалося зовнішнім середовищем), то сьогодні все частіше говорять про управління ланцюжками, уздовж яких створюється додана вартість. Але практичне застосування такого підходу до недавнього часу обмежувалося можливостями корпоративних інформаційних систем: вони були недостатньо відкритими, інтеграція залишала бажати кращого, а

форма надання інформації далеко не завжди сприяла прийняттю рішень. Але технології, як і управлінська наука, не стоять на місці. Сьогодні можна сказати, що і в світі, і в Україні є технології, що здатні підтримувати найсучасніші управлінські рішення.

На думку міжнародних аналітиків, теперішні інформаційні системи мають хороші перспективи розвитку. З цієї теми з'являється велика кількість публікацій (як за кордоном, так і в Україні), провідні аналітики ринку інформаційних технологій виділили відповідні програмні продукти в окремий клас, а менеджери-практики навіть організували міжнародну професійну організацію.

Проблема корпоративної інформації багатогранна і навряд чи має просте рішення. Але вже зараз і на Заході, і в Україні існують можливості зробити управління великими підприємствами більш усвідомленим, заснованим на аналізі і контролі економічної реальності. Основна спрямованість таких систем управління полягає в трансформації стратегій в реальні дії, тобто в тому, щоб дати змогу приймати економічно обґрунтовані управлінські рішення, спираючись на всебічний аналіз і контроль поточної ситуації, моделі прогнозування, а головне – на виявлення тих факторів, які найбільш важливі для загального успіху бізнесу. Це можна зробити лише за допомогою єдиного розвинутого і всім зрозумілого інтегрованого обліку.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бутинець Ф.Ф. Сучасний бухгалтерський облік і контроль: проблеми розвитку: [монографія] / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2014. – 42 с.
2. Вахрушина М.А. Управленческий анализ / М.А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2004. – 126 с.
3. Кольвах О.И. Компьютерная бухгалтерия для всех / О.И. Кольвах. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. – 124 с.
4. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: [учеб. пособие] / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 306 с.
5. Кузнецова Л.Н. Развитие бухгалтерского учета на основе бенчмаркинга: теория, методология, практика: дисс. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / Л.Н. Кузнецова. – Ростов-на-Дону, 2005. – 480 с.
6. Стратегический учет для руководителя / [Б. Райан, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл]. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998. – 30 с.
7. Стиглиц Дж.Е. Информация и смена парадигмы в экономической науке / Дж.Е. Стиглиц. – М.: Мысль, 2005. – 538 с.