

УДК 657.6.06.047

*Судомир С. М., д.е.н., професор, професор кафедри економіки і менеджменту  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і  
природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»  
[sudomyr.s@gmail.com](mailto:sudomyr.s@gmail.com)*

*Боднар О. В., к. е. н, доцент кафедри обліку і аудиту  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і  
природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»  
[bodnar\\_o.v@ukr.net](mailto:bodnar_o.v@ukr.net)*

*Сливінська О. Б., к. е. н, доцент кафедри обліку і аудиту  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і  
природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»  
[oksanasluvinska@ukr.net](mailto:oksanasluvinska@ukr.net)*

## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація.* В статті розглянуто: питання щодо особливостей формування обліково-аналітичного забезпечення в системі менеджменту; основні концептуальні позиції, які повинні бути враховані при формуванні результативного обліково-аналітичного механізму управління; методологічні засади формування обліково-аналітичного механізму як інтегрованої системи, визначені основні напрямки концептуальної стратегії розвитку обліково-аналітичного механізму.

*Ключові слова:* менеджмент, підприємство, облік, аналіз, механізм.

**JEL code classification: M41**

*Svitlana Sudomyr, Doctor of Economic Sciences, Professor,  
SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"  
[sudomyr.s@gmail.com](mailto:sudomyr.s@gmail.com)*

*Bodnar Oresta, Ph.D., Ass. Prof.  
SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"  
[bodnar\\_o.v@ukr.net](mailto:bodnar_o.v@ukr.net)*

*Slyvinska Oksana, Ph.D., Ass. Prof.  
SS NULES of Ukraine "Berezhany Agrotechnical Institute"  
[oksanasluvinska@ukr.net](mailto:oksanasluvinska@ukr.net)*

## ACCOUNTING AND ANALYTICAL MECHANISM OF ENTERPRISE MANAGEMENT

*Abstract.* The article considers the main conceptual positions that must be taken into account when forming an effective accounting and analytical management mechanism: the orientation of the accounting and analytical mechanism to solving the problems of strategic development of business structures; focus on subjects of interest, responsibility, power and ownership; it is possible to combine the interests of managers, analysts and accountants, provided that the requirements, tasks and goals of management are met. The main directions of the conceptual strategy for the development of the accounting and analytical mechanism, which includes:

- objects of accounting and analysis;
- conditionality of the reason for the need to allocate certain objects of accounting and analysis;
- tasks of accounting and analysis.

*Key words:* management, enterprise, accounting, analysis, mechanism.

**Постановка проблеми.** Посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках вимагають розширення якісних характеристик обліково-аналітичного забезпечення системи управління. Обліково-аналітичний механізм через відсутність швидкої рухомості не сприяє повною мірою здійсненню контрольної функції. Практика засвідчує, що контрольна функція, яка здійснюється із запізненням в порівнянні із господарськими та економічними процесами, швидкими темпами знижує кінцеві результативні показники виробничої чи комерційної діяльності. Особливо це відчутно в сучасних умовах ринкового середовища. Інформація про відхилення не є основною і обов'язковою в первинних документах бухгалтерського обліку. Звісно, це потребує нового підходу до формування обліково-аналітичного механізму управління на системній і комплексній основі.

Розробкою та вирішенням проблем методології обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень займалися провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: М. Т. Білуха, О. Бородкін, Р. Бруханський, Б. Валуєв, Р. Гаррісон, С. Голов, О. Гудзинський, О. Гуменюк, З. Гуцайлюк, Р. Ентоні, В. Єфименко, Г. Кірійцев, М. Коцупатрий, Я. Крупка, М. Кужельний, А. Кузьмінський, Є. Мних, М. Палюх, М. Пушкар, П. Саблук, Я. Соколов, В. Сопко, П. Хомин, М. Чумаченко, С. Шкарабан, А. Шмигель та інші. Однак в більшості наукових праць, як правило, окремо розглядаються методологічні підходи щодо розвитку фінансового і управлінського обліку та аналізу в загальному концептуальному плані без орієнтації на необхідність врахування вимог менеджменту.

**Метою дослідження** є вивчення питань щодо особливостей формування обліково-аналітичного забезпечення в системі менеджменту.

**Виклад основного матеріалу.** Система обліково-аналітичного забезпечення господарської діяльності є невід'ємним елементом управління, оскільки вона

охоплює, виявлення, реєстрацію, узагальнення, збереження та передачу інформації, а також кількісно-якісну оцінку й аналіз усіх господарських операцій. Від злагодженості й організованості обліково-аналітичного забезпечення залежить якість інформаційного обслуговування менеджерів різного рівня.

На сучасному етапі розвитку економіки України динамічне ринкове середовище вступає в протиріччя з класичними механізмами управління як з факторами забезпечення результативності менеджменту та діяльності організації на відповідних сегментах ринку. Підприємницькі структури подекуди втрачають перспективу розвитку, ослаблюють позиції серед конкурентів. Виходом з такого становища, на нашу думку, є удосконалення всіх підсистем менеджменту і, зокрема, обліково-аналітичної, яка повинна своєчасно формувати інформацію для обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Орієнтація на стратегічний розвиток підприємницьких структур вимагає нового підходу до формування обліково-аналітичного механізму.

Вирішення такої задачі можливе за умов дотримання певної логічної послідовності дій. На думку проф. Гудзинського О. Д., поєднати інтереси менеджерів, аналітиків і працівників обліку можливо за умови дотримання наступних вимог і в певній логічній послідовності (рис. 1) [1].

Це основна концептуальна позиція, яка повинна бути врахована при формуванні результативного обліково-аналітичного механізму управління.

Друга складова концептуального підходу – орієнтація обліково-аналітичного механізму на розв'язання задач стратегічного розвитку підприємницьких структур. При цьому не зменшується значення ретроспективних факторів, кількісна і якісна оцінка яких дозволить визначати рівень реалізації місії підприємства та його стратегій. Таке

раціональне поєднання обліково-ефективному функціонуванню підприємств і аналітичного забезпечення розв'язання організацій [1]. Третя складова внутрішньосистемних поточних і концептуального підходу – орієнтація на оперативних задач із загальносистемними суб'єкти інтересів, відповідальності, влади та стратегічного характеру сприятиме власності [1].

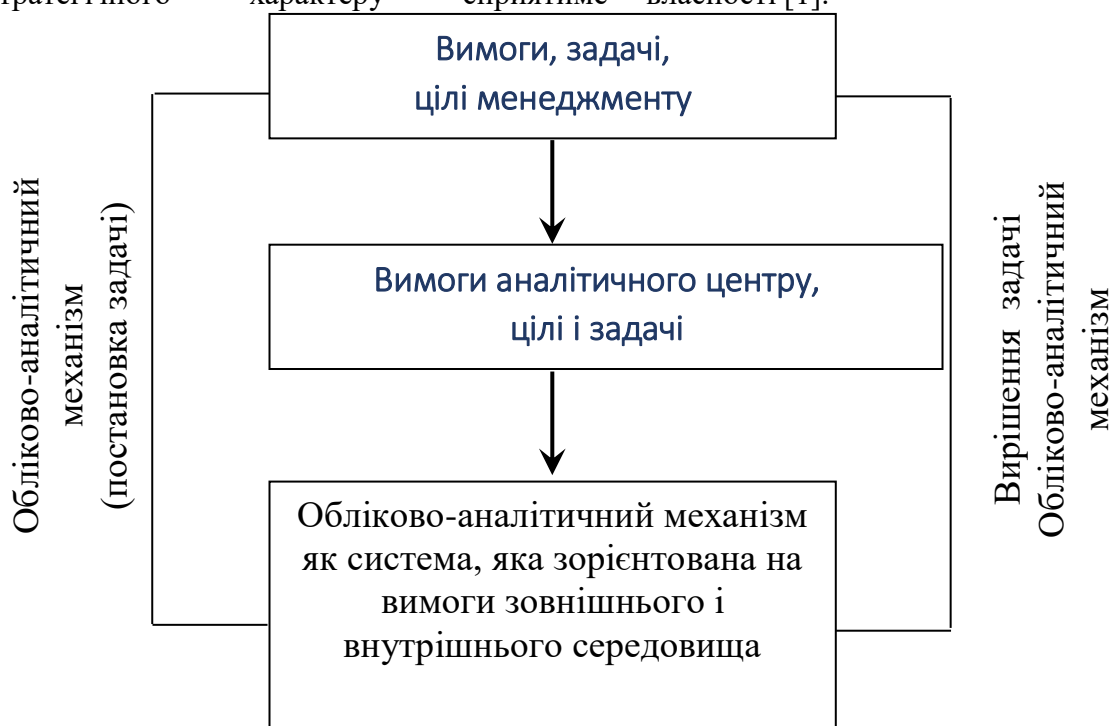


Рис. 1. Формування обліково-аналітичного механізму

*Джерело: розроблено на основі [1]*

Слід зазначити, що в господарській практиці така система організаційно-аналітичного забезпечення менеджменту не створена. Суб'єкти економічних інтересів не одержують необхідної інформації для обґрунтування власного рішення щодо своєї поведінки на фондовому ринку. Особливо така інформація потрібна суб'єктам економічних інтересів із залученням іноземного капіталу [2].

У зв'язку із розвитком різних типів організацій та впровадженням їм систем управління виникає необхідність у формуванні обліково-аналітичного механізму адекватного до положень і вимог названих змін.

Обліково-аналітичний механізм управління повинен сприяти і розвитку організаційної культури підприємств, яка також не є статичною, а постійно змінюється у динаміці [3].

В процесі дослідження встановлено, що в реальній практиці обліково-аналітичний механізм не дає можливостей кількісно та якісно оцінити організаційну культуру. Як свідчить світовий досвід, організаційна культура будь-якої фірми є одним із основних факторів забезпечення виживання її в перспективі.

Проведені нами розрахунки на основі розробленої методики оцінки та діагностики системи показали, що лише невелика кількість підприємств в аграрному секторі економіки (більше 10%) зорієнтована на цілі, задачі і механізми ринкової економіки. В цих підприємствах частково сформована і формується нова філософія мислення і дій. Така позиція не характерна для більшості господарюючих систем, особливо аграрного сектору [4].

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що організаційна культура повинна бути об'єктом обліково-аналітичного забезпечення. Життєві цикли організації також потребують і

адекватного обліково-аналітичного механізму управління [5].

Результативний обліково-аналітичний механізм як цілісна інтегрована аналітична система базується на методології та прогресивній організації обліку, аналізу і менеджменту. Кожна з названих наук має свої специфічні методологічні підходи, які відображають особливості їх внутрішньосистемного упорядкування. В цьому плані в основному і проводяться наукові дослідження. Це сприяє розвитку методологічних прийомів кожної з наук, теоретичні положення яких реалізуються в практиці при розв'язанні конкретних задач на різних рівнях управління [6].

Такий підхід є обґрунтованим. Однак в реальній практиці господарська діяльність потребує розвитку як окремих функціональних підсистем, так і системи в цілому. Як зазначає проф. Гудзинський О. Д. методологія функціонування результативного обліково-аналітичного механізму як інтегрованої системи повинна базуватися перш за все на вимогах системного підходу, яка представлена на рис. 2.

Оскільки цільову спрямованість обліково-аналітичного механізму задає менеджмент, то в методологічному плані перш за все необхідно уточнити його основні вимоги, враховуючи: стадії розвитку організаційних систем; життєві цикли організації; стратегії розвитку підприємств; види управління; цільову спрямованість підприємств тощо.

Формуючи систему обліково-аналітичного механізму, необхідно враховувати, на які цілі, ціннісні орієнтації діяльності підприємницької структури він буде зорієнтований.

В умовах ринкової економіки виживання організаційних формувань можливе за умов зміни орієнтації підприємств на певні економічні вигоди.

Стратегічна орієнтація у розвитку підприємств повинна бути домінуючою в порівнянні з оперативною тимчасовою вигодою, тому кінцева результативність підприємницької структури визначатиметься обґрунтованістю

концептуальних підходів щодо її розвитку та формування портфеля стратегій [7].

Останні передбачають формування і адекватної системи тактичних прийомів при реалізації стратегій. Кожній стратегії незалежно від форм власності повинна відповідати і вся система менеджменту, зокрема обліково-аналітичний механізм як складова системи менеджменту. Слід зазначити, що в нинішніх умовах господарювання кожна підприємницька структура може і повинна використовувати відповідно до стану економічного розвитку та стратегічного напрямку діяльності адекватні їм стратегії поведінки [8].

На основі проведених досліджень виявлено, що підприємства агропромислового комплексу за потенційними можливостями не є рівнозначними. Вони відрізняються одне від другого потужністю створеного потенціалу, рівнем фінансового стану, адекватності системи менеджменту соціально-економічного розвитку їх організаційних формувань.

Нами виділено п'ять груп таких підприємств:

- перша група – це підприємства з високим коефіцієнтом потенціалу організації;

- друга група підприємств характеризується неоптимальним потенціалом організації з наближенням до нульової точки рентабельності;

- третя група підприємств характеризується недостатньо високим коефіцієнтом сформованого потенціалу, низьким рівнем їх економічного розвитку, який не дозволяє відшкодовувати витрати згідно з їх обсягами простого відтворення;

- четверта група підприємств характеризується низьким коефіцієнтом сформованого потенціалу, відсутністю фінансових ресурсів для виконання функцій самозабезпечення та простого відтворення;

- п'ята група підприємств характеризується досить низьким рівнем сформованого потенціалу та показниками, що притаманні для підприємств-банкрутів.

Кожна з названих груп підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності потребує і адекватного портфеля стратегій, а відповідно і формування певної системи менеджменту. Отже, система менеджменту

повинна відповідати даному стану об'єкта та розвиваючим напрямкам відповідних господарюючих структур згідно виділених нами груп. Це можна пояснити тим, що кожній групі підприємств притаманні і певні порядки інновації.

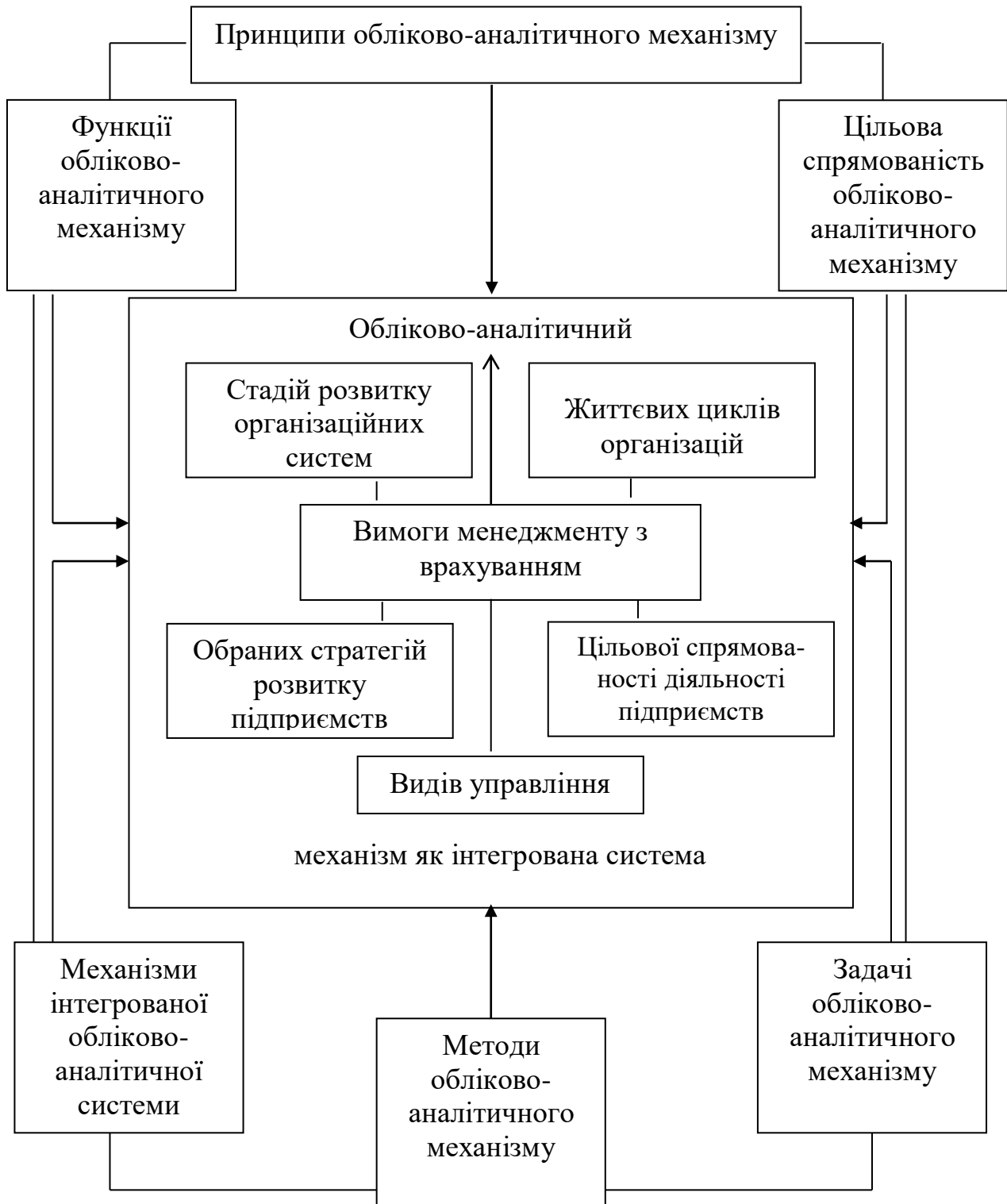


Рис. 2. Методологічні засади формування обліково-аналітичного механізму як інтегрованої системи

Джерело: розроблено на основі [1]

В цілому в регіональному плані повинна формуватися система менеджменту, адекватна цілям і задачам, різноманітним організаційним і соціально-економічним механізмам. Такий підхід до формування системи менеджменту можливий за умов розробки адекватних вище названим вимогам механізмів управління, включаючи організаційний та обліково-аналітичний [9].

Наша пропозиція зводиться до перегляду та уточнення об'єктів обліку та аналізу. Підтримуємо позицію проф. Гудзинського, що об'єктом обліку повинні виступати стратегії, які є неоднозначними в різних організаційних формуваннях. Об'єктами обліково-аналітичного забезпечення менеджменту та механізму повинні виступати такі стратегії, як [1]:

- стратегії завоювання лідерських позицій;
- стратегія виходу на ринок та система стратегій локального характеру по забезпеченню реалізацій окремих положень і загальної стратегії;
- стратегії розширення ринку та інші.

Все це вказує на те, що в менеджменті повинні одержати розвиток так звані логістичні системи.

Обліково-аналітичний механізм повинен задовольняти потреби в різноаспектній інформації, яку формують на різних стадіях відтворення і в різних структурних підрозділах, включаючи центри відповідальності в стратегічному розвитку підприємств. Перерозподіл центрів відповідальності по рівнях і ланках управління змінюватиме потоки інформації та їх змістовне наповнення. Змінюватимуться і критерії оцінки суб'єктів діяльності, які базуватимуться на цілях і задачах стратегічного розвитку підприємства. Все це потребує формування адекватної до цих вимог системи аналітичних показників і в цілому – обліково-аналітичного механізму [10].

У зв'язку з цим обліково-аналітичний механізм слід розглядати як систему обліково-аналітичного забезпечення зобов'язань підприємства.

Ділові зобов'язання виступають як об'єкти обліку і аналізу. Вони охоплюють взаємовідносини як факти економічного життя, що формують як внутрішнє, так і зовнішнє середовища. Виконання зобов'язань робить реальними соціально-трудові та економіко-правові відносини. В основі цих відносин лежить відповідальність, тому обліково-аналітичний механізм як інтегрована система повинен реалізувати функцію закріплення відповідальності за виконання зобов'язань. Досягти такої мети можливо за умов формування чіткої і змінюючої системи об'єктів оперативного обліку та аналізу. З врахуванням можливих ситуацій нами визначені основні напрямки концептуальної стратегії розвитку обліково-аналітичного механізму, яка включає [2]:

- обумовленість причини необхідності виділення певних об'єктів обліку та аналізу;
- об'єкти обліку та аналізу;
- задачі обліку та аналізу.

Потребує удосконалення система аналітичного забезпечення менеджменту. Існуюча методологія аналізу охоплює такі об'єкти оцінки [6]:

- собівартості виробництва сільськогосподарської продукції та основні резерви її зниження;
- ресурсного потенціалу аграрного формування (земельних, трудових, основних засобів, матеріальних оборотних, фінансових);
- стану підготовки до виробництва;
- реалізації продукції і соціально-економічної ефективності виробництва (реалізації продукції, робіт і послуг; ефективності виробництва сільськогосподарської продукції; ефективності і соціального розвитку підприємства);
- ринків і комерційних можливостей підприємства;
- факторів навколишнього середовища;
- виробництва, розподілу, зберігання і переробки сільськогосподарської продукції;

- роботи обслуговуючих виробництв;
- діяльності інших підприємств агросервісного обслуговування.

Розглянута система аналітичного забезпечення дозволяє сформувати зведено-аналітичну інформацію, яка характеризує зовнішнє і в основному внутрішнє середовище, що є необхідною базою обґрунтування управлінських рішень стратегічного, поточного та оперативного характеру.

**Висновок.** Таким чином, при формуванні результативного обліково-

аналітичного механізму управління необхідно враховувати всю сукупність вимог ринкового середовища та менеджменту. Лише при такому підході обліково-аналітичний механізм як система в змозі забезпечити результативність функціонування такої підприємницької структури. При цьому вважаємо за доцільне забезпечити збалансованість фінансово-управлінського обліку та аналітичних вимог.

#### Список використаних джерел

1. Гудзинський О. Д. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект): [колективна монографія] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Ю. С. Гудзинська та ін.; за заг. ред. О. Д. Гудзинського. Київ : ТОВ «Аграр Медіа Груп», 2012. 771 с.
2. Гудзинський О. Д. Обліково-аналітичний механізм менеджменту підприємств (теоретико-методологічний аспект) : [монографія] / О. Д. Гудзинський, Г. Г. Кірейцев, Т. М. Пахомова, В. К. Савчук. Київ : ІПК ДСЗУ, 2009. 226 с.
3. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): [монографія] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
4. Судомир С. М. Формування системи управління розвитком сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2015. 483 с
5. Melnyk N., Trachova D., Kolesnikova O., Demchuk O., Golub N. Accounting Trends in the Modern World. *Indep. J. Manag. Prod.* 2020. № 11. P. 2403–2416.
6. Трачова Д. М. Розвиток амортизаційної політики: обліково-інформаційний аспект: монографія. Мелітополь: Люкс, 2018. 291 с.
7. Trusova N. V. Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies / N. V. Trusova, R. I. Oleksenko, S. V. Kalchenko, D. V. Yeremenko, S. R. Pasiaka, S. A. Moroz. *Estudios de Economia Aplicada*. 2021. Vol. 39(5). P. 1-15
8. Ортіна Г. В. Напрями реалізації цільової стратегії промисловоінноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 14. С. 49-52.
9. Ортіна Г. В. Сталій розвиток місцевих громад в умовах децентралізації : монографія / Г. В. Ортіна, О. Г. Сокіл, Ю. О. Прус, І. В. Застрожнікова, Л. М. Єфіменко. Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2019. 171 с.
10. Onyshchenko, O., Shevchuk, K., Shara, Ye., Koval, N., & Demchuk, O. (2022). Industry 4.0 and accounting: directions, challenges, opportunities. *Independent Journal of Management & Production*. Vol. 13(3). P. 161-195. <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1993>.

#### References

1. Hudzynski O. D. (2012) Systema menedzhmentu instytutsionalnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy (teoretyko-metodolohichniy aspekt): [kolektyvna monohrafiia] / [O. D. Hudzynski, S. M. Sudomyr, Yu. S. Hudzynska ta in.]; za zah. red. O. D. Hudzynskoho. Kyiv : TOV «Ahrar Media Hrup», 2012. 771 s.
2. Hudzynski O. D. Oblikovo-analitychni mekhanizm menedzhmentu pidpriemstv (teoretyko-metodolohichniy aspekt) : [monohrafiia] / [O. D. Hudzynski, H. H. Kireitsev, T. M. Pakhomova, V. K. Savchuk]. Kyiv : IPK DSZU, 2009. 226 s.
3. Hudzynski O. D. Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpriemstv (teoretyko-metodolohichniy aspekt): [monohrafiia] / [ O. D. Hudzynski, S. M. Sudomyr, T. O. Hurenko]. Kyiv : IPK DSZU, 2010. 212 s.
4. Sudomyr S. M. (2015). Formation of a management system for the development of agricultural enterprises: theory, methodology. Kyiv, K.: "Komprynt". 483 p.

5. Melnyk, N.; Trachova, D.; Kolesnikova, O.; Demchuk, O.; Golub, N. Accounting Trends in the Modern World. *Indep. J. Manag. Prod.* 2020, 11, 2403–2416.
6. Трачова Д. М. Розвиток амортизаційної політики: обліково-інформаційний аспект. Монографія / Дар`я Миколаївна Трачова. Мелітополь: Типографія «Люкс», 2018. 291 с
7. Trusova N.V. Managing the intellectual potential in the business-network of innovative digital technologies / N.V. Trusova, R.I. Oleksenko, S.V. Kalchenko, D.V. Yeremenko, S.R. Pasieka, S.A. Moroz // *Estudios de Economia Aplicada*, 2021,39(5), 1-15
8. Ортіна Г. В. Напрями реалізації цільової стратегії промисловоінноваційної політики / Г.В. Ортіна // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. - № 14. – С. 49-52.
9. Ортіна Г. В.(2019) Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації : [Моногр.] / Г. В. Ортіна, О. Г. Сокіл, Ю. О. Прус, І. В. Застрожнікова, Л. М. Єфіменко – Мелітополь : ФОП Однорог Т. В., 2019. – 171 с.
10. Onyshchenko, O., Shevchuk, K., Shara, Ye., Koval, N., & Demchuk, O. (2022). Industry 4.0 and accounting: directions, challenges, opportunities. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3), s161-s195. <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1993>.