DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-44>

УДК 657:[005.21:005.51]

Фатенок-Ткачук А.О., Плоскіна А.А.

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Анотація. У статті актуалізовано теоретичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. На основі стратегічного планування проаналізовано динаміку кількості підприємств, які впроваджують інноваційну діяльність. Досліджено положення нормативно-правових актів щодо забезпечення стратегічного планування. Проведено аналіз останніх досліджень та публікацій вчених стосовно цієї теми та на їх основі виокремлено основні підходи до трактування сутності процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. Систематизовано основні етапи процесу стратегічного планування. Виділено чинники, що впливають на місію підприємства та сформовано їх основні об'єкти обліку, а саме: рівень сукупної пропозиції, рівень сукупного попиту, наявність товарів-аналогів (замінників), управлінський досвід керівників, платоспроможність населення, податкова політика, субсидії та дотації підприємства, дивідендна політика тощо. Розроблено пріоритетні напрямки вдосконалення щодо здійснення стратегічного планування та управління.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, обліково-аналітична система, місія, стратегічні цілі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Fatenok-Tkachuk Alla, Ploskina Andriana

Lesya Ukrainka Volyn National University

THEORETICAL ASPECTS OF THE PROCESS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT IN STRATEGIC PLANNING

Summary. The article actualizes the theoretical aspects of accounting and analytical support in strategic planning. The dynamics of the number of enterprises which implement innovative activities is analysed from the perspective of strategic planning. The cases of regulations on ensuring the strategic planning are studied. The necessity of using the system of strategic accounting is grounded. The main stages of the strategic planning process and therefore the objects of accounting are classified. There are such stages of the strategic planning process: the establishment of the mission, definition of goals and objectives, internal and external analysis, formation of alternative strategies, finding the most effective strategy and its realization, evaluation of the implemented strategy. The analyses of the last researches and publications of scientists on this topic are carried out. The concept of accounting and analytical support in strategic planning is generalized and the main approaches to interpretation of the process of accounting and analytical support in strategic planning are defined. The factors that affect the mission of the enterprise are pointed out and the main objects of accounting are developed. They are the level of aggregate supply, the level of aggregate demand, presence of analogous goods (substitutes), managerial experience of authorized people, taxability of the population, fiscal policy, subsidies and dotations of the enterprise, dividend policy, the number of concluded contracts, payables and receivables, the number of employees and their qualification. The main elements included in the strategic planning are defined. The main elements included in the strategic planning are defined. The main reasons that prevent the usage of strategic planning in domestic enterprises are identified. They are as follows: managerial mistakes, inconsistency of the management system with the requirements of the modern market environment, lack of experience, the use of strategic planning methods that are in foreign practice but are not adapted to the domestic market. Priority areas for improvement have been developed and their implementation can improve the strategic planning in Ukraine.

Keywords: strategy, strategic planning, accounting and analytical system, mission, strategic goals, SWOT-analysis, PEST-analysis.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки діяльність будь-якого підприємства неможлива без стратегічного планування. Ця функція стратегічного управління передбачає здійснення процесу прийняття управлінських рішень щодо стратегічного формування місії, ефективного розподілу наявних ресурсів та швидкої адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Щоб не зазнавати значних втрат, підприємствам необхідно точніше прогнозувати майбутнє діяльності підприємства, передбачувати багато варіантів розвитку ринку, розробляти відповідні варіанти розвитку. Тому, в сучасних умовах детальна розробка стратегічних планів стала як ніколи необхідною та актуальною. Неповна

обґрунтованість основних підходів щодо трактування сутності процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування зумовлює потребу в конкретизації нормативних та теоретичних понять.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість вітчизняних та зарубіжних вчених присвячували свої наукові праці теоретичним та методологічним аспектам стратегічного планування розвитку підприємства. Так, наприклад, проблеми формування стратегій підприємств знайшли своє відображення у працях таких учених як Чандлер А. [1] та Куїні Дж. Б. [2]; проблеми сутності та практики стратегічного планування є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Кос-

тецька Н. І. [3], Сомов Д. О. [4] та Свидрук І. І. [5]; сутнісними характеристиками процесу обліково-аналітичного забезпечення займалися такі вчені як: Часовнікова Ю. С. [6], Нагірська К. Є. [7], Гільмьярова М. Р. [8], Краснікова Н. Г. [9], Міценко Н. Г. [10] та інші; питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливості його стратегічного планування досліджувала Фатенок-Ткачук А. О. [11].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Багато науковців вважають, що до сьогодення питання одного з найбільш важливих аспектів стратегічного планування, процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування та використання пов'язаних з ним термінів все ще залишається невирішеним. Такий стан викликає труднощі у проведенні досліджень стратегічного планування та впровадженні його у практику. Також, питання щодо етапів стратегічного планування та об'єктів їх обліку не є чітко структурованими, тому все ще залишаються відкритими та потребують вирішення.

Мета статті. Мета даної роботи полягає у тому, щоб обґрунтувати теоретичні аспекти облікового супроводу системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування, розкрити суть понять стратегія, стратегічне планування, проаналізувати праці вітчизняних вчених і на їх основі узагальнити сутність обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування, структурувати етапи стратегічного планування спрямованого на збільшення ефективності діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Стан стратегічного планування в Україні досить низький. Згідно з опитуванням, яке провела Фатенок-Ткачук А. О. 67 % осіб, які приймали участь у анкетуванні зазначають про відсутність стратегічного планування на їхніх підприємствах [11]. Для порівняння, на рис. 1 ми згрупували інформацію щодо кількості підприємств, які впроваджують інновації. Помітна тенденція до зменшення інноваційно-активних підприємств. Із 2015 року спостерігається значне зниження кількості промислових

підприємств, що впроваджували інновації майже вдвічі. Стан залишається доволі стабільним, але з незначними коливаннями до 2019 року. Відповідно, незважаючи на необхідність та значні переваги використання стратегічного планування, багато підприємств нехтують такою можливістю, тим самим збільшують ризики недоотримання максимально можливого прибутку.

Базою для стратегічного планування є стратегія. Поняття «стратегія» у вузькому розумінні трактується як план дій, що розрахований на довгостроковий термін. Аналізуючи визначення багатьох науковців, ми узагальнили зміст цього поняття. Тобто, стратегія – це план, що розрахований на довготривалий період часу, який містить кількісні та якісні рішення щодо формування місії, довгострокових цілей, ефективного використання стратегічних ресурсів та можливостей, усунення слабких сторін, здійснення заходів для захисту підприємства від небезпек зовнішнього середовища для отримання максимального прибутку в майбутньому. Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети, довгострокових цілей підприємства, підбір ефективних методів їх досягнення за рахунок ефективного використання стратегічних ресурсів та швидкої адаптації підприємства до мінливого зовнішнього середовища.

Саме завдяки стратегічному плануванню підприємство визначає сукупність проблем, що пов'язані із необхідністю впровадження інноваційних технологій, розширення товарного асортименту, удосконалення структури управління підприємством, якісної перекваліфікації персоналу та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів. Щоб прийняти обдумане стратегічне рішення потрібно зібрати всю необхідну для цього інформацію. Саме для цього використовують систему стратегічного обліку.

Ми здійснили ґрунтовне дослідження праць таких науковців, як Костецька Н. І. [3], Часовнікова Ю. С. [6], Нагірська К. Є. [7], Гільмьярова М. Р. [8], Краснікова Н. Г. [9], Міценко Н. Г. [10] та згрупували основні підходи до трактування сутності процесу обліково-аналітичного забезпечення

Рис. 1. Динаміка кількості підприємств, які впроваджують інноваційну діяльність

Джерело: розроблено авторами за даними [12]

стратегічного планування у вигляді таблиці 1. В підсумку даного дослідження, ми схиляємось до того, що обліково-аналітичне забезпечення стратегічного планування являє собою поєднання систем стратегічного аналізу, обліку та контролю, що упорядковує інформацію, яка в свою чергу аргументує вибір бізнес-стратегій, координує напрямки стратегічного розвитку підприємства, узагальнює ефективність реалізації оперативнотактичних та стратегічних управлінських рішень.

Основними нормативно-правовими документами, що регулюють процес стратегічного планування є проект Закону «Про державне стратегічне планування», наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим», Стратегічний план діяльності Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України на 2020–2024 роки.

Стратегічне планування як цілісний процес включає такі складники, як аналіз завдань, формування мети, розробка стратегій, контролювання за реалізацією стратегічного плану та здійснення його оцінки на основі значущих показників.

При стратегічному плануванні досить важливим рішенням підприємства є вибір його місії. Це є першим етапом цього складного процесу. В загальному, місія – це основне призначення підприємства, що характеризується чітко обумовленими причинами його існування та визначає головні напрямки та орієнтири його діяльності. На її формування впливають зовнішні та внутрішні чинники (рис. 2).

На цьому етапі об'єктами обліку виступають цінності підприємства, філософія його існування, імідж підприємства, орієнтація на вітчизняні та іноземні ринки, потреби, які підприємство має задовольнити тощо.

На другому етапі здійснюється визначення цілей та завдань організації. В порівнянні з місією,

Таблиця 1

**Основні підходи до трактування сутності процесу
обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування**

№	Автор	Тлумачення сутності	Функціональний підхід
1	2	3	4
1.	Костецька Н. І. [3]	Обліково-аналітична система – це інтегрована система прийомів обліково-аналітичного забезпечення менеджменту шляхом здійснення специфічних внутрішньо-системних та загальносистемних функцій.	Основними функціями обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування є: контрольна, регулятивна, внутрішньої координації, адаптації до змін зовнішнього середовища.
2.	Часовнікова Ю. С. [6]	Обліково-аналітична система базується на даних бухгалтерського обліку, включаючи оперативні дані і використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу та довідкову та інші види інформації.	Основні джерела стратегічної інформації поділяються на 2 види: внутрішні та зовнішні. Інформація різного роду необхідна на кожному етапі стратегічного планування.
3.	Нагірська К. Є. [7]	Обліково-аналітичне забезпечення являє собою інтегровану систему стратегічного обліку і стратегічного аналізу, яка систематизує інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів стратегічного розвитку підприємства, системної оцінки ефективності реалізації оперативнотактичних і стратегічних управлінських рішень.	Узагальнено три основні складники обліково-аналітичного забезпечення: обліку, аналізу та контролю. Керівники приймають управлінські рішення орієнтуючись на поставлені цілі підприємства (тактичні, стратегічні та оперативні).
4.	Гільмєрова М. Р. [8]	Обліково-аналітичне забезпечення – концептуальна модель, що складається із взаємопов'язаних обліково-аналітичних процедур та застосовується для забезпечення апарату управління корпорації необхідною інформацією.	З цього тлумачення випливає одна із функцій планування, що характеризує прийняття керівниками ефективних управлінських рішень на базі достовірних інформаційних даних для здійснення стратегічного планування підприємства.
5.	Краснікова Н. Г. [9]	Механізм обліково-аналітичного забезпечення передбачає збирання інформації, способи її узагальнення та аналізу, а також технології надання безпосереднім користувачам з метою оцінки рівня та стану економічної безпеки власного підприємства чи його партнерів та/або конкурентів, діяльність яких може вплинути на стан безпеки підприємства.	З огляду сутності цього поняття можна визначити мету обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування, яка полягає у тому, щоб забезпечувати необхідною інформацією керівників, конкурентів та інших користувачів для стабілізації безпеки підприємства.
6.	Міценко Н. Г. [10]	Обліково-аналітична інформація представляє собою економічну модель взаємозв'язку між системою економічної безпеки, інформаційним ресурсом, якої вона є, та інформаційними процесами в середині підприємства.	Визначено сутність економічної безпеки, як однієї із складових обліково-аналітичної системи та її основні принципи та складові.

Джерело: розроблено авторами

Рис. 2. Чинники, що впливають на місію підприємства та їх об'єкти обліку

Джерело: розроблено авторами

цілі показують конкретні напрямки діяльності підприємства. На цьому етапі об'єктами обліку є рівень конкурентоспроможності продукції, кількість впроваджених інновацій, додаткові резерви підприємства, життєвий цикл підприємства, обсяги реалізації товару, витрат на виробництво продукції тощо. На базі однієї загальної цілі (мети, місії) формуються більш деталізовані одиничні цілі, стратегії, тактики та політики для того, щоб досягнути бажаний результат. Слід виділити три типи цілей: стратегічні (підвищення конкурентоспроможності товару, вихід підприємства на нові ринки збуту тощо), тактичні (перекваліфікація кадрів, введення інноваційного продукту тощо) та оперативні (розробка та фінансування програми, збільшення доданої вартості продукції на 10 % тощо).

Місія кожного підприємства є різною, саме вона і відрізняє організацію між іншими конкурентами. На шляху досягнення цієї місії існує безліч загроз та перешкод. Чим краще підприємство розрізняє небезпеки, тим більше шансів на досягнення бажаного результату. Тому наступним кроком стратегічного планування є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Слід наголосити, що саме зовнішнє середовище є основним мотивом створення та реалізації стратегічних планів. Об'єктами виступають податкова політика держави, кон'юнктура окремих сегментів ринку, соціально-політична ситуація в країні, кадрова політика підприємства, амортизаційна політика, рентабельність, фінансова стійкість, платоспроможність тощо. Цей аналітичний етап часто супроводжується проведенням SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Наступним кроком у процесі стратегічного планування є формування набору альтернативних стратегій. Стратегії розробляються на вищому рівні управління [13, с. 84]. На цьому етапі треба здійснити оцінку альтернативних шляхів діяльності підприємства та вибрати найоптимальніші з них варіанти.

Основними об'єктами обліку будуть виступати показники розвитку підприємства. На цій основі вище керівництво приймає рішення, яку стратегію доцільніше обрати. На це рішення впливає багато факторів, наприклад досвід минулих стратегій, фактор часу, ступінь ризику, очікувана ефективність, думка власників та керівників тощо.

Реалізація стратегії завершується її оцінкою. Це і буде завершальний етап стратегічного планування. Тут важливо перевірити правильність відбору методів внутрішнього та зовнішнього аналізу, виявити відповідність наявних показників діяльності підприємства до очікуваних.

Висновки і пропозиції. Отже, стратегічне планування в Україні є не достатньо розвиненим. Це пов'язано з деякими помилками управління, невідповідністю управлінської філософії до вимог сучасного ринкового середовища, відсутністю досвіду керівників, а також з тим фактом, що методи стратегічного планування, які є широко використовуваними у зарубіжній практиці, не адаптовані до нашого вітчизняного ринку і, тому результати використання не завжди задовільні. У зв'язку з цим, ми виділили пріоритетні напрямки вдосконалення щодо здійснення стратегічного планування та управління:

- використання послуг фахівців із розробки стратегії, формування конкурентних переваг та ін.;
- проведення якісного аналізу всіх галузей підприємства;
- встановлення конкретних термінів виконання стратегічних і тактичних цілей;
- проведення ретельного контролю над ефективним розподілом ресурсів;
- використання сучасних інструментів та підходів до формування стратегії та її реалізації;
- збільшення переліку документів, що регламентують процес стратегічного планування;

– введення нових документів, які будуть базою для планування діяльності підприємства;
– нормативно-правове забезпечення чіткої та прозорої процедури розроблення документів стратегічного напрямку.

Також, ми вважаємо, що досить перспективним підходом до формування обліково-аналі-

тичного забезпечення стратегічного планування підприємства є інтеграція всіх наявних на підприємстві видів облікової діяльності з процедурами попередньої аналітичної обробки первинних даних, набутками дисципліни менеджменту знань й принципами ситуаційного управління.

Список літератури:

1. Chandler Alfred D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*: MIT Press. 1998.
2. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Питер, 2001. 274 с.
3. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8 (85). С. 65–71.
4. Сомов Д.О. Стратегічне управління системою стійких конкурентних переваг підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 273–278.
5. Свидрук І.І. Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2(96). С. 24–35.
6. Часовнікова Ю.С. Система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 440–442.
7. Нагірська К.Є. Обліково-аналітичне забезпечення вибору стратегії підприємства: систематизація наукових поглядів. *Економічні науки. Серія : «Облік і фінанси»*. 2015. № 12. С. 206–215.
8. Гильмиярова М.Р. Концептуальная учетно-аналитическая модель денежных потоков корпоративных структур. 2015. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22ekonomika/84577-1-udk-6576-gilmiyarova-konceptualnaya-uchetno-analiticheskaya-model-denezhnyh-potokov-korporativnyh.php> (дата звернення: 26.03.2021).
9. Краснікова Н.Г. Шляхи вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення діяльності комунальних некомерційних підприємств охорони здоров'я. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 212–218.
10. Міценко Н.Г., Ціцяла А.С. Стратегічний аспект розвитку підприємства. *Стратегія підприємства: підприємницький контекст* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2017. С. 49–51.
11. Фатенок-Ткачук А.О., Ліпич Л.Г. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 220 с.
12. Грудцина Ю.В. Інноваційна діяльність в Україні: аналіз та прогнозування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 78–84.
13. Фатенок-Ткачук А.О. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. № 2. С. 82–90.

References:

1. Chandler Alfred D Jr. (1998) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*: MIT Press.
2. Minzberg G., Kuinn Dzh. B., Goshal S. (2001) *Strategicheskij process* [Strategic process]. Piter. (in Russian)
3. Kostetska N.I. (2020) *Stratehichne planuvannia diialnosti pidpriemstv: teoretychni aspekty* [Strategic planning of enterprises: theoretical aspects]. *Innovatsiina ekonomika*, 7–8 (85), 65–71.
4. Somov D.O. (2015) *Stratehichne upravlinnia systemoiu stiikyh konkurentnykh perevah pidpriemstva* [Strategic management of the system of stable competitive advantages of the enterprise]. *Biznes Inform*, 4, 273–278.
5. Svydruk I.I. (2020) *Peredumovy stratehichnoho planuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv* [Prerequisites for strategic planning of innovative development of enterprises]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 2(96), 24–35.
6. Chasovnikova Yu.S. (2020) *Systema oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom* [The system of accounting and analytical support of enterprise management]. *Proceedings of the Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka (Ukraine, Kharkiv, March 3–4, 2020)*, Kharkiv: FOP Panov A. M.
7. Nahirska K.Ie. (2015) *Oblikovo-analitychne zabezpechennia vyboru stratehii pidpriemstva: systematyzatsiia naukovykh pohliadiv* [Accounting and analytical support for the choice of enterprise strategy: systematization of scientific views]. *Ekonomichni nauky. Seriia: «Oblik i finansy»*, 12, 206–215.
8. Hylmyiarova M.R. (2015) *Konceptual'naja ucheto-analiticheskaja model' denezhnyh potokov korporativnyh struktur* [Conceptual accounting and analytical model of cash flows of corporate structures]. *Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2, 44–48. Available at: <http://doc.knigi-x.ru/22ekonomika/84577-1-udk-6576-gilmiyarova-konceptualnaya-uchetno-analiticheskaya-model-denezhnyh-potokov-korporativnyh.php> (accessed 26 March 2021).
9. Krasnikova N.H. (2020) *Shliakhy vdoskonalennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia diialnosti komunalnykh nekomertsyinykh pidpriemstv okhorony zdorovia* [Ways to improve the accounting and analytical support of communal non-profit health care enterprises]. *Biznes Inform*, 9, 212–218.
10. Mitsenko N.H., Tsitsiala A.S. (2017) *Stratehichni aspekt rozvytku pidpriemstva* [Strategic aspect of enterprise development]. *Proceedings of the Stratehii pidpriemstva: pidpriemnytskyi kontekst* (Ukraine, Kyiv, November 16–17, 2017), Kyiv: KNEU, pp. 49–51.
11. Fatenok-Tkachuk A.O., Lipych L.H. (2010) *Formuvannia stratehii rozvytku zovnishnoekonomichnoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv* [Formation of strategy of development of foreign economic activity of machine-building enterprises]. *Lutsk: Volyn National University named after Lesya Ukrainka*. (in Ukrainian)
12. Hrudtsyna Yu.V. (2019) *Innovatsiina diialnist v Ukraini: analiz ta prohnozuvannia* [Innovative activity in Ukraine: analysis and forecasting]. *Biznes Inform*, 2, 78–84.
13. Fatenok-Tkachuk A.O. (2015) *Orhanizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia protsesu formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva* [Organization of accounting and analytical support of the process of forming the strategy of enterprise development]. *Ekonomichni chasopys Shkhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2, 82–90.