

## **РОЗДІЛ II**

### **Облік, аналіз, аудит та оподаткування**

УДК 657.372:01

**Ребрина Ніна,**  
кандидат економічних наук,  
Волинський фаховий коледж Національного університету харчових технологій,  
відділення економіки і підприємництва,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0001-5221-1828,  
e-mail: rebrina.nina@gmail.com

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-34-39>

#### **СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті розглянуто специфіку ролі стратегічного управлінського обліку в процесі прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах. Розглянуто механізм використання підприємствами інструментарію стратегічного управлінського обліку для забезпечення досягнення конкурентних переваг на ринку, а також для підвищення продуктивності системи управління. Досліджено зв'язок між стратегічним управлінським обліком та процесом прийняття управлінських рішень, враховуючи, що ефективна система стратегічного обліку може стати ключовим чинником для успішного розвитку бізнесу. Досліджено основні аспекти стратегічного управлінського обліку, включаючи визначення стратегічних цілей, збір та аналіз інформації, розробку ключових показників ефективності та визначення стратегічних альтернатив. Розглянуто вплив сучасних інформаційних технологій на розвиток стратегічного управлінського обліку та можливості їх впровадження на практиці.

**Ключові слова:** стратегічний управлінський облік, прийняття управлінських рішень, підприємство, ефективність, конкурентні переваги..

**Rebryna Nina,**  
**PhD in Economics,**  
**Volyn Vocational College of the National University of Food Technologies,**  
**Department of economics and entrepreneurship,**  
**Lutsk**

#### **STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE SYSTEM OF MAKING EFFECTIVE MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE**

The article examines the specifics of the role of strategic management accounting in the process of making effective management decisions at the enterprise in modern conditions. The mechanism of the use of the tools of strategic management accounting by enterprises to ensure the achievement of competitive advantages in the market, as well as to increase the productivity of the management system, is considered. The relationship between strategic management accounting and the process of management decision-making is studied, taking into account that an effective strategic accounting system can become a key factor for successful business development. The main aspects of strategic management accounting are studied, including the definition of strategic goals, the collection and analysis of information, the development of key performance indicators and the identification of strategic alternatives. The

influence of modern information technologies on the development of strategic management accounting and the possibilities of their implementation in practice are considered. It was determined that the use of strategic management accounting can provide enterprises with a systematic improvement in the quality of management decisions, reduce risks and increase the efficiency of business processes. The importance of strategic management accounting for ensuring the successful functioning of modern enterprises has been proved, and recommendations for improving this process have been formed. The key aspects of the internal and external environment that affect strategic management accounting are considered, including such factors as changes in legislation, the competitive situation on the market, changes in consumer demands, new technological trends, as well as the mechanism of their influence on the decision-making process and accounting. It was determined that strategic management accounting is a relevant tool for business entities in modern conditions of uncertainty and dynamic changes in the business environment, as it enables enterprises to be flexible and respond to changes in a timely manner, while creating conditions for achieving defined strategic goals. The importance of implementing strategic management accounting in modern business as a key factor in making effective management decisions in order to ensure the sustainable development of enterprises in dynamic conditions of market competition and uncertainty is proven.

**Keywords:** strategic management accounting, management decision-making, enterprise, efficiency, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах інтенсифікації глобальних бізнес-процесів, коли спостерігаються процеси динамічного зростання рівня ринкової конкуренції та невизначеності, процес управління підприємствами вимагає досконалого системного та інноваційного підходу. Однією з ключових складових такого підходу виступає стратегічний управлінський облік, який стає все більш важливим та ефективним інструментом досягнення конкурентних переваг та прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Разом з тим, існують і функціональні проблеми, пов'язані із застосуванням стратегічного управлінського обліку, які потребують вирішення для забезпечення його ефективності. Зокрема, в умовах невизначеності бізнес-середовища поняття «стратегічний управлінський облік» може мати різні значення в різних контекстах та організаціях. Це створює недостатнє розуміння та ускладнює впровадження стратегічного обліку як ефективного інструменту управління підприємством. Водночас, брак системності та послідовності в процесі прийняття управлінських рішень на підприємствах формують проблеми, пов'язані з практичним застосуванням стратегічного обліку. Так, досить часто облік та аналіз даних не інтегруються належним чином у стратегічний процес управління, що призводить до прийняття недостатньо обґрунтованих рішень.

З іншого боку, нестабільність та динамічні зміни в зовнішньому середовищі підприємства обумовлює необхідність його постійної готовності адаптуватися до цих змін. Проте на практиці, суб'єкти господарювання не завжди вони здатні вчасно і точно реагувати на такі зміни у зв'язку з недостатньо ефективною системою стратегічного управлінського обліку. Крім того, сучасні умови господарювання потребують інтенсивного використання сучасних інформаційних технологій в стратегічному управлінському обліку. Інформація стає все більшим активом, і обробка та аналіз даних вимагають великих зусиль. Тому підприємства повинні забезпечити собі доступ до відповідних технологічних рішень та навичок для ефективного використання цих інструментів. Зрештою, проблемою є і питання про підготовку кадрів та розвиток компетенцій у сфері стратегічного управлінського обліку, адже багато підприємств не мають персоналу необхідного рівня кваліфікації для ефективного впровадження та підтримки системи стратегічного управлінського обліку.

Зважаючи на вищевикладене, можна стверджувати про актуальність дослідження проблематики застосування стратегічного управлінського обліку на підприємствах з метою забезпечення підвищення ефективності управління ними та досягнення їх стратегічних цілей в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасне бізнес-середовище характеризується значним рівнем невизначеності та загостреною конкуренцією. У цих умовах прийняття ефективних управлінських рішень на підприємствах стає ключовим завданням для досягнення стратегічних цілей та забезпечення їх конкурентоспроможності. Сучасні наукові дослідження показують, що

стратегічний управлінський облік став об'єктом інтенсивного пошуку та дискусій серед вчених і практиків у сфері управління. При цьому поточні напрацювання свідчать, що концепція стратегічного управлінського обліку базується на ідеях внутрішнього та зовнішнього аналізу, які сприяють розумінню поточного стану підприємства та орієнтовані на розробку стратегії його розвитку.

В даному аспекті варто особливо відзначити дослідження Т. О. Шматковської, яка здійснила значний вклад у розробку принципів стратегічного управлінського обліку шляхом введення поняття «система збалансованих показників». Ця система дозволяє враховувати не лише фінансові індикатори, але й інші аспекти економічної діяльності, такі як відносини з клієнтами, внутрішні процеси та розвиток людських ресурсів, що допомагає забезпечити більш збалансований підхід до управління суб'єктом господарювання [11; 12].

Крім того, важливими є також і напрацювання В. І. Кириленка, який розглядає важливість обліку для прийняття стратегічних рішень на підприємстві та підкреслюють роль стратегічного управлінського обліку у плануванні та моніторингу бізнес-процесів суб'єкта господарювання [3].

Більше того, інші дослідники, такі як Ю. О. Чалюк, розглядають використання сучасних інформаційних технологій в стратегічному управлінському обліку та наголошують на широких можливостях щодо автоматизації та оптимізації цього процесу [4-10].

Необхідно також звернути увагу на працю Б. Погріщука, який згадує також проблеми недостатньої системності та нестабільності в управлінських рішеннях через впровадження стратегічного обліку. При цьому визначаються принципи вирішення цих проблем для підвищення ефективності управління підприємствами в сучасних умовах [13].

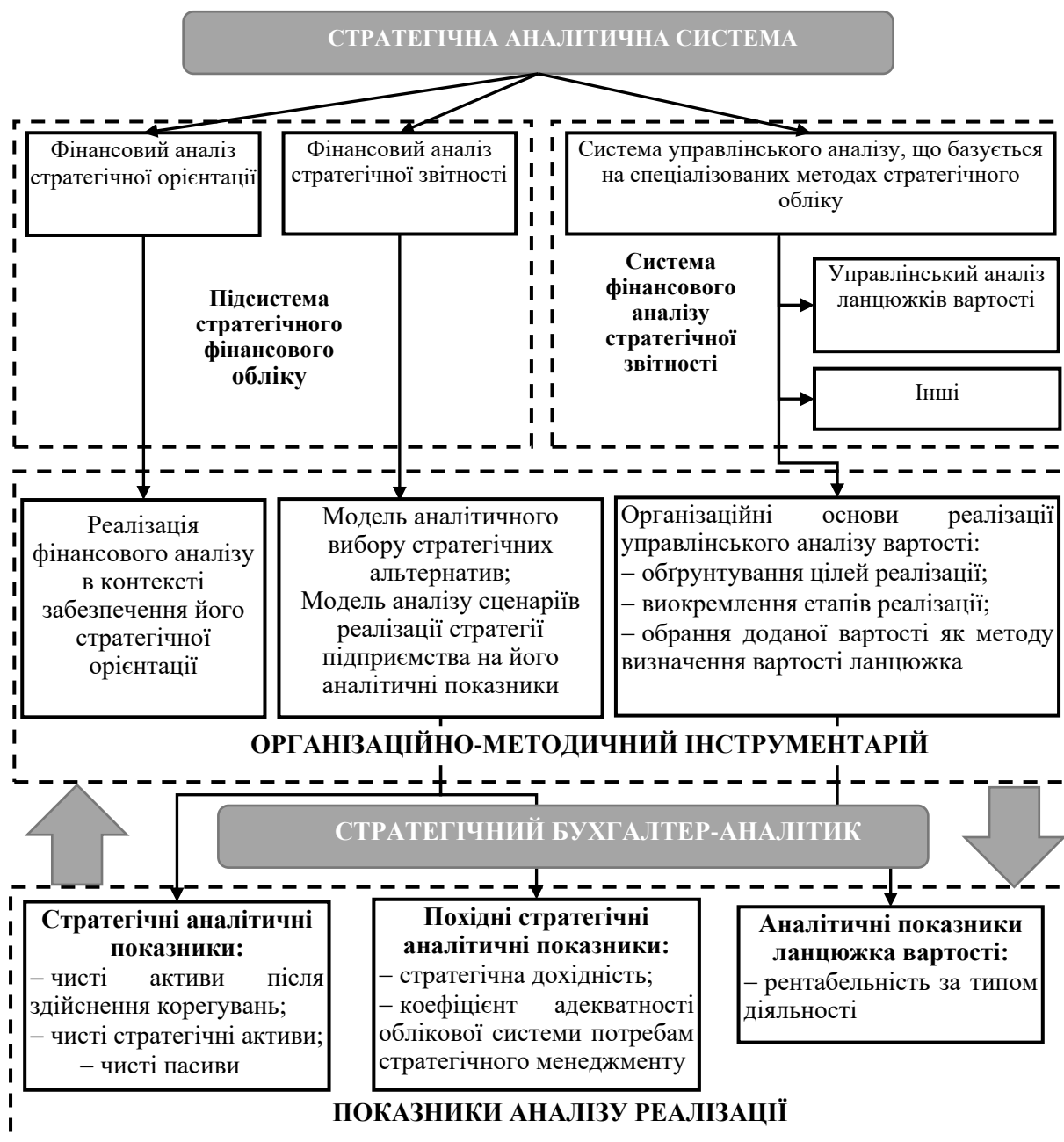
Загалом поточні дослідження підкреслюють важливість стратегічного управлінського обліку як інструменту прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. Проте існує об'єктивна необхідність поглиблення напрацювань у даній сфері з метою практичного впровадження стратегічного управлінського обліку в діяльність підприємств для забезпечення ефективності їх бізнес-процесів.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Метою статті є дослідження та аналіз впливу стратегічного управлінського обліку в системі прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві для визначення інструментів та методів оптимізації цього процесу. Завдання статті включає аналіз сучасних підходів до стратегічного управлінського обліку, виявлення перешкод і викликів у його впровадженні на підприємствах та розробку рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень за його допомогою.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне бізнес-середовище відзначається високим рівнем конкуренції та динамічними змінами, які ставлять сучасні підприємства перед необхідністю прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому для забезпечення реальних конкурентних переваг та формування умов довгострокового стійкого розвитку необхідно мати систему стратегічного управлінського обліку, яка допомагатиме збирати, аналізувати і використовувати інформацію для прийняття рішень на основі стратегічних цілей.

Стратегічний управлінський облік з функціональної точки зору є підсистемою управлінського обліку, орієнтованою на планування та контроль стратегічних цілей підприємства. Він допомагає керівництву розробляти, впроваджувати та контролювати стратегію підприємств, забезпечуючи відповідність дій фактичному виконанню стратегічних планів. Тому сутність стратегічного управлінського обліку полягає у забезпеченні інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень, а також в інтеграції фінансової та нефінансової господарської інформації для оцінки та оцінювання виконання обраної стратегії.

Основною роллю стратегічного управлінського обліку є підтримка прийняття управлінських рішень, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Він надає можливість забирати дані та інформацію з різних джерел, аналізувати їх та використовувати для формулювання стратегічних альтернатив та оцінки їх впливу на підприємство. Крім того, стратегічний управлінський облік допомагає виявляти можливі ризики та можливості, що впливають на стратегічні плани суб'єкта господарювання, що дозволяє розглядати його, як специфічну модель аналітичної системи (рис. 1).



**Рис. 1.** Модель стратегічної аналітичної системи у взаємозв'язку із підсистемами стратегічного обліку

Джерело: систематизовано автором на основі [1]

Проте з впровадженням стратегічного управлінського обліку на підприємстві пов'язані також і певні проблеми. Зокрема, поширеним є недостатнє розуміння сутності та методології стратегічного обліку з боку керівництва, що може призвести до невдалого його впровадження в практику. Також важливо вирішувати проблеми із залученням кваліфікованого персоналу до виконання функцій в рамках системи управлінського обліку. Тому для підприємств, які прагнуть вдосконалити систему прийняття управлінських рішень через застосування стратегічного управлінського обліку, важливо враховувати наступні принципи його реалізації:

- необхідно забезпечити чітку спрямованість стратегічного управлінського обліку на досягнення стратегічних цілей;

- інтегрувати фінансову та нефінансову інформацію для забезпечення більш повного уявлення про стан справ на підприємстві;
- надавати перевагу системам інформаційного обліку та аналізу, які дозволяють вчасно збирати та обробляти дані;
- запровадити систему моніторингу ефективності стратегічного управлінського обліку та за потреби вносити в нього необхідні корективи.

В сучасних умовах вдосконалення системи прийняття управлінських рішень шляхом застосування стратегічного управлінського обліку стає можливим завдяки цифровим та інформаційним технологіям, які допомагають автоматизувати збір, аналіз та представлення даних. Це сприяє швидшому та точнішому доступу до інформації, що дозволяє керівництву підприємства приймати ефективні управлінські рішення на основі актуальних даних та аналізу. Цифрові технології дозволяють створювати різноманітні звіти та візуалізації, що полегшує розуміння складних показників та трендів, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та покращенню стратегічного управлінського обліку на підприємстві.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, приходимо до висновку, що стратегічний управлінський облік є інноваційним інструментом для прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві в сучасних динамічних умовах інтенсифікації конкуренції та ринкової нестабільності. Він допомагає створити систему аналізу та контролю, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, а його практичне впровадження пов'язане із формуванням збалансованого підходу до стратегічного управління підприємством, що й забезпечує досягнення цих цілей. Впровадження стратегічного управлінського обліку дозволяє суб'єктам господарювання збалансувати свої фінансові та нефінансові показники, вчасно виявляти потенційні ризики та загрози, та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. У свою чергу, вирішення проблем та викликів, пов'язаних зі стратегічним управлінським обліком, дозволить підприємствам підвищити їхню конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

#### Джерела та література

1. Бруханський Р. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту в сільському господарстві: теоретико-методологічні основи : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09 / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ, 2015. 492 с.
2. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Особливості функціонування системи недержавних страхових пенсійних фондів в Україні. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 135–140.
3. Кириленко В. І., Чалюк Ю. О. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С.7–14.
4. Чалюк Ю. О. Детермінанти цифровізації економіки та суспільства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2020. №5.
5. Чалюк Ю. О. Індекси як критерії оцінки міжнародної соціально-економічної динаміки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. №31. С. 138–145.
6. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
7. Чалюк Ю. О. Срібна економіка: демографічні зміни та економічні можливості. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 1(107). С. 50–59.
8. Чалюк Ю. О. Суспільство 5.0 у японській концепції кейданрен. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 1(99). С. 65–74.
9. Чалюк Ю. О. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 4. С. 25–32.
10. Чалюк Ю. О. Цифрова конкурентоспроможність країн. *Інфраструктура ринку*. 2020. №50. С.23–30.
11. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. №1. С. 61–67.
12. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. №2. С. 95–100.
13. Pohrishchuk V., Kolomiets T., Chaliuk Y., Yaremko I., Hromadska N. Modeling the Application of Anti-

Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. 2023. *International Journal of Safety & Security Engineering*. Vol. 13(2). P.187–194.

### References

1. Brukhanskyi, R. F. (2015). *Oblikovo-analitychne zabezpechennia strategichnogo menedzhmentu v silskomu hospodarstvi: teoretyko-metodolohichni osnovy* [Accounting and analytical support of strategic management in agriculture: theoretical and methodological foundations]: dys. ... doctor of economics : 08.00.09. Kyiv, 492 p. (in Ukrainian).
2. Dziamulych, M. I., & Chyzh, N. M. (2020). *Osoblyvosti funktsionuvannia systemy nederzhavnykh strakhovykh pensiynykh fondiv v Ukraini* [The main features of the functioning of the non-state insurance pension funds in Ukraine]. *Ekonomichniy Forum – Economic forum*. Vol. 1. Pp. 135–140 (in Ukrainian)
3. Kyrylenko, V. I., & Chaliuk, Yu. O. (2020). *Innovatsiynist ekonomik svitu* [Innovation of world economies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*. Vol. 15. Pp. 7–14 (in Ukrainian)
4. Chaliuk, Yu. O. (2020). *Determinanty tsyfrovizatsii ekonomiky ta suspilstva* [Determinants of digitization of the economy and society]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*. Vol. 5. Pp. 138–143 (in Ukrainian).
5. Chaliuk, Yu. O. (2020). *Indeksy yak kryterii otsinky mizhnarodnoi sotsialno-ekonomichnoi dynamiky* [Indices as evaluation criteria of international socio-economic dynamics]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo Universytetu. Seria: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. Vol. 31. Pp. 138–145 (in Ukrainian).
6. Chaliuk, Yu. O. (2022). *Sotsialni posludy v umovakh sotsializatsii globalnoi ekonomiky: teoria ta praktyka* [Social services in the conditions of socialization of the global economy: theory and practice]. Kyiv: KNEU, 320 p. (in Ukrainian).
7. Chaliuk, Yu. O. (2023) *Sribna ekonomika: demohrafichni zminy ta ekonomichni mozhlyvosti* [The Silver Economy: Demographic Change and Economic Opportunity]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*. Vol. 1(107). Pp. 50–59 (in Ukrainian).
8. Chaliuk Yu. O. (2023). *Suspilstvo 5.0 u yaponskii kontseptsii keidanren* [Society 5.0 in the Japanese concept of keidanren]. *Mechanism of an Economic Regulation*. Vol. 1(99). Pp. 65–74 (in Ukrainian).
9. Chaliuk, Yu. O. (2020) *Scenarii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ES pislia BREXIT and COVID* [Scenarios of social and economic development of the EU after BREXIT and COVID]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i menedzhment – Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and management*. Vol. 31(70). Pp. 25–32 (in Ukrainian).
10. Chaliuk, Yu. O. (2020). *Tsyfrova konkurentospromozhnist krain* [Digital competitiveness of countries]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Vol. 50. Pp. 22–30 (in Ukrainian).
11. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022), *Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoi ekonomiky* [Strategic management accounting in the digital economy]. *Galytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Bulletin*. Vol. 74(1). Pp. 61–67 (in Ukrainian).
12. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022). *Tsyfrovizatsia ekonomiky ta ii transformatsiyni vplyv na rozvytol strategichnogo upravlinskogo obliku* [Digitalization of the economy and its transformative impact on the development of strategic management accounting]. *Ekonomichniy Forum – Economic forum*. Vol. 2. Pp. 95–100 (in Ukrainian).
13. Pohrishchuk, B., Kolomiets, T., Chaliuk, Y., Yaremko, I., & Hromadska, N. (2023). *Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy*. *International Journal of Safety & Security Engineering*. Vol. 13(2). Pp. 187–194.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2023 р.