

## 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-1-5>

УДК 631.162:657.37:657.15:631.11

**Гоголь М.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Масіна Л.О.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
доцент кафедри обліку та оподаткування,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

**Gogol Marina, Masina Lydmila**

Odessa I.I. Mechnikov National University

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА УМОВ ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТИВ ОБЛІКУ І ЗВІТНОСТІ

*Розглянуто підходи в управлінні підприємством під час використання міжнародних стандартів обліку і звітності в нашій країні. Це дослідження здійснено з метою виявлення інформаційної взаємозалежності між управлінням, обліком та звітністю за умови розвитку європейського напрямку підприємством. Встановлено, що відповідно на систему управління підприємством впливають інформаційне, фінансове, кадрове забезпечення і сучасний напрям розвитку підприємства, який дає можливість встановити доцільну систему обліку і звітності із забезпеченням закономірності зовнішніх та внутрішніх факторів впливу, якості інформаційних потоків, моделей вирішення питань і, як результат, ефективного управлінського забезпечення. Обґрунтовано доцільність ведення обліку сучасним українським підприємством за міжнародними стандартами, адже ця система обліку існує тільки у раціональній взаємодії з аналітикою даних і створенням управлінської звітності як цифрова ілюстрація результату управління підприємством.*

**Ключові слова:** управління, облік, звітність, аналітичні показники, міжнародні стандарти, автоматизація, концепція, система.

**Постановка проблеми.** Останні події в економічному просторі, світовому та вітчизняному, ще раз показали, наскільки важливо вчасно володіти інформацією про зміни у фінансовому стані підприємства та вміти скерувати діяльність у певний час саме за доцільним напрямом, через систему управління, задля стабілізації економічної діяльності підприємства. Через світову пандемію більшість вітчизняних підприємств були змушені пристосовуватися до нових умов існування та часто змінювати напрям розвитку підприємства за міжнародними стандартами. Тому була пряма необхідність у чіткому, виваженому та вчасному управлінському рішенні, котре неможливо прийняти за вищевказаними вимогами, якщо управлінець (керівник) не володіє якісною інформацією з цього проблемного питання. Як відомо, бухгалтерський облік є найпоширенішим джерелом отримання інформації, але не завжди така

інформація є вчасно отриманою, через це приймаються і неефективні рішення для розвитку чи виживання підприємства. Тому тема взаємопов'язаних та взаємозалежних частин-компонентів – наукових знань та практичних навичок управління, обліку та звітності – є актуальною у сьогоденні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ефективна та стабільна робота підприємства можлива лише за умови гарно сформованої системи управління, що можливо тільки за правильного теоретичного базису сформованих знань та навичок самого управління. У системі сучасних наукових знань управління розглядають як концепцію взаємопов'язаних та взаємозалежних частин-компонентів: наукових знань та практичних навичок управління різними об'єктами (особою, процесом, організацією) для забезпечення їхньої конкурентоспроможності в ринкових умовах та всебічного

задоволення потреб за використання ресурсів оптимально.

Розкриттю цього питання присвячували свої праці такі науковці, як: В.А. Верба, Т.О. Коропецька, О.А. Нігрей, М.Р. Лучко, І.Д. Бенько тощо [1, 2]. Проте, незважаючи на всі дослідження науковців, ці питання і нині залишаються дискусійними, що підтверджує необхідність вивчення вибраної теми.

Для сучасної управлінської науки за умови розвитку підприємств за міжнародними стандартами обліку, звітності тощо оптимізація якості управління повинна займати першочергову сходинку. Саме через це особливе значення має дослідження концептуальних підходів до системи управління підприємством за умов використання міжнародних стандартів обліку і звітності.

**Формування цілей статті.** Розглянути і проаналізувати концептуальні підходи до системи управління підприємством за умов використання міжнародних стандартів обліку і звітності в нашій країні.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасне підприємство структурно формується з безлічі взаємозалежних елементів, одні з яких здійснюють комерційну (поточну, фінансову, інвестиційну) діяльність, а інші – управління нею. Але всі вони знаходяться в нерозривному зв'язку і становлять у сукупності систему управління. Організація бухгалтерського обліку безпосередньо є однією з важливих частин у системі управління підприємством.

Українська економіка все тісніше інтегрується у світову. Перехід на МСФЗ – неминучий процес для будь-якого українського бізнесу. Окрім формальної необхідності надання звітності інвесторам, побудова системи обліку за міжнародними стандартами дає змогу компаніям стати прозорішими й ефективнішими.

Існуюча система організації обліку в різних країнах прагне до загальної уніфікації та стандартизації. Причиною цих процесів є світова глобалізація, механізм еволюції організації обліку на базі міжнародного обміну досвідом та ідеями, створення найбільш ідеальних бухгалтерських моделей. Важливим моментом в уніфікації організації обліку є поширення Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що має прогресивний характер. Міжурядові та міжнародні професійні організації з бухгалтерського обліку та звітності спрямовують свою діяльність (створюючи МСФЗ тощо) на гармонізацію принципів обліку та звітності у світовому масштабі. Це створює передумови суттєвого полегшення в діловому спілкуванні країн світу.

Незважаючи на те, що процес упровадження МСФЗ займає значний період часу (не менше року), вимагає залучення істотних фінансових, кадрових, консалтингових ресурсів, переваги від використання МСФЗ очевидні. Підприємство отримує можливість ефективно вести зовнішньоекономічну діяльність, залучати на зовнішніх ринках необхідні ресурси, вдосконалюється організаційна структура компанії загалом і бухгалтерського обліку зокрема, підвищується оперативність

прийняття рішень у сфері фінансової діяльності компанії, що сприяє її економічному зростанню.

У сучасній Україні створення системи управління та оптимальна зміна методів цього ж управління однозначно пов'язані з постійним пошуком науковців, найкращого рішення для розв'язання як економічних, так і соціально-політичних проблем. Країна потребує кардинальних змін та оновлення всіх сходинок управління, що приведе до зміни усього стилю роботи управлінського корпусу держави.

Організація управління підприємством є важливим етапом створення нових систем управління та внесення прогресивних змін у функціонування вже діючих. Одним із головних завдань управління є побудова такої системи, яка була б досить високоефективна та змогла б конкурувати в умовах ринкових відносин.

Формування ефективної системи управління на основі використання обліково-аналітичної інформації, створеної за вектором міжнародного спрямування, має підсистеми, проілюстровані на рис. 1.

У сучасному світі за умов економічної кризи, викликаній світовою пандемією, конкуренція на ринку зростає, і це рано чи пізно змусить кожне підприємство залучитися до ефективного управління завдяки спеціальним методам та формам. Українські підприємства не є винятком, адже їм доводиться конкурувати не тільки з українськими виробниками, але й із товарами західних виробників. Це передбачає конкуренцію з технологією і методами управління.

Серед ключових проблем у розвитку системи управління підприємством в Україні необхідно зазначити такі:

- удосконалення правових і функціональних засад діяльності акціонерних товариств, реалізації та захисту інтересів інвесторів і кредиторів;
- підготовка кадрів в умовах розвитку корпоративізації економіки нашої країни;
- підприємницька мотивація в корпоративному секторі.

Нині в нашій країні відзначається стійкий інтерес до комп'ютерних інтегрованих систем, здатних забезпечити ефективне управління підприємством. Все частіше обговорюються ERP, MRP, MRPII тощо.

Протягом останніх десятиліть ринок активно наповнюється програмним забезпеченням для автоматизації бізнес-процесів і управління ресурсами на підприємствах різного масштабу. В Україні широкого розповсюдження набули системи ERP класу: 1С: Підприємство і SAP.

На всіх середніх та великих підприємствах України облік автоматизовано з використанням системи 1С: Підприємство «Управління виробничим підприємством для України». Ця система нині добре вивчена, дає змогу управляти основними бізнес-процесами, отримала розширення функціоналу відповідно до галузевої специфіки діяльності підприємств, на яких вона використовується.

У грудні 2017 року на ринку України з'явилася нова система на ERP класу – BAS «ERP» (BAS розшифровано

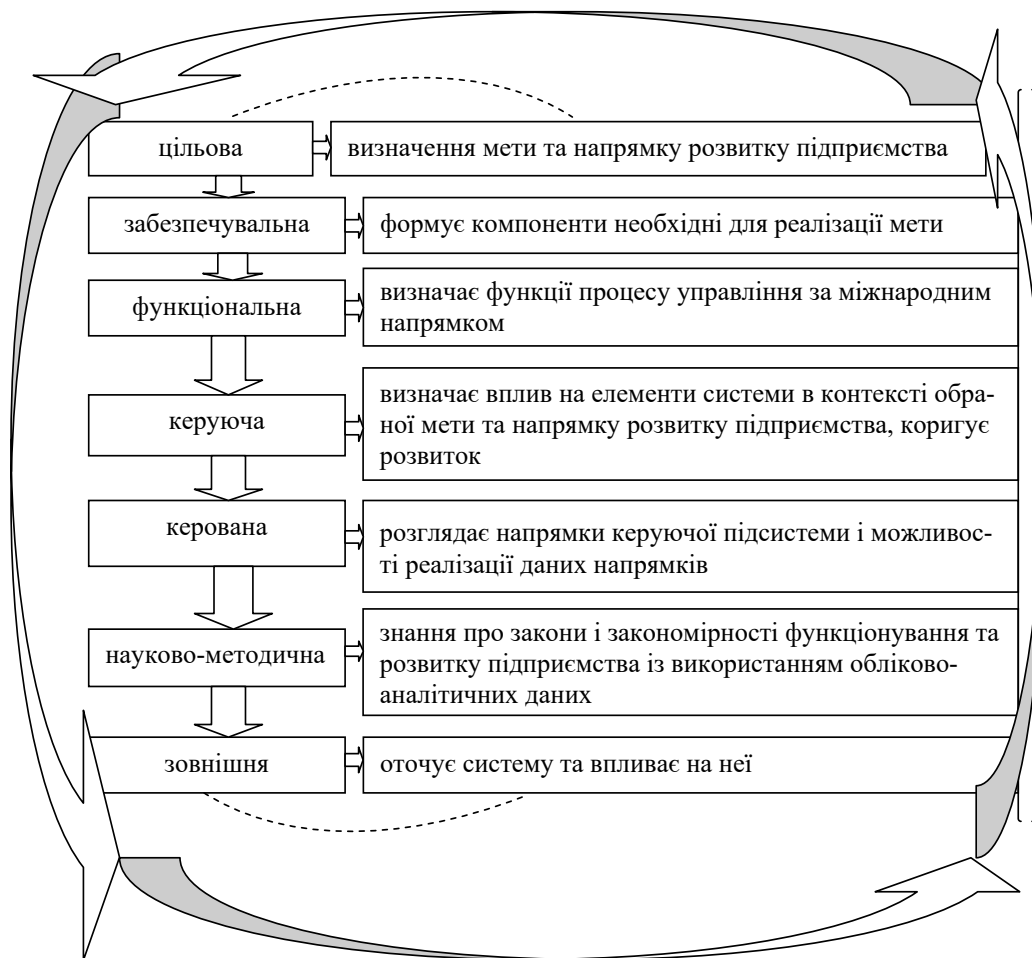


Рис. 1. Деякі складники системи управління на основі використання обліково-аналітичної інформації, створеної за вектором міжнародного спрямування

ується як Business Automation Software – програмне забезпечення автоматизації бізнесу). Саме під цим брендом тепер виходитимуть нові додатки для автоматизації обліку. Система забезпечує комплексне планування та бюджетне управління підприємством у рамках єдиного інформаційного простору. BAS «ERP» не є розвитком ІС: Підприємство «Управління виробничим підприємством для України», а розроблена з нуля, тобто є її конкурентом. Нова система значно перевершує функціонал конфігурації «Управління виробничим підприємством для України» (далі – «УВП»).

Після виходу BAS «ERP» на середніх і великих підприємствах України почали цікавитися: що ж це за система і як вона може допомогти вирішити поточні питання, бути корисною в досягненні довгострокових цілей підприємства, чим ця програма відрізняється від конфігурації «УВП» і що ж краще: добре вивчена «УВП» або нова BAS «ERP»?

Система BAS «ERP» з'явилася на ринку відносно недавно і не так поширена на підприємствах та не досить добре протестована, як «УВП». Так само кількість фахівців з BAS «ERP» менші і досвіду, відповідно, теж менше. При цьому BAS «ERP» має низку

істотних функціональних переваг. Типовий функціонал BAS «ERP» дає змогу вирішити різноманітні завдання управління й обліку без необхідності залучення програмістів із метою зміни програми під потреби конкретного підприємства [2].

Перед стартом робіт з автоматизації необхідно пам'ятати про те, що впровадження системи ERP-класу, будь то BAS «ERP» або «УВП», – це процес тривалий. Автоматизація всіх ділянок обліку на великих підприємствах може займати більше одного року. Може виникати низка питань щодо перенесення даних у нову систему, питання щодо правильного заповнення нормативно-довідкової інформації. Протягом перехідного періоду або на перших етапах роботи завжди будуть виникати складнощі у використанні системи, і до них керівникам підприємства потрібно бути готовими.

Організації процесу впровадження варто приділити особливу увагу. Від якісного опрацювання нюансів, якісно складеного графіка впровадження і неухильного його виконання залежить успішність проекту впровадження і, головне, якість експлуатації системи та ефект від її використання.

Правильний вибір ERP-системи робить позитивний вплив на якість управління бізнесом, дає можливість збільшувати рівень доходів і зменшити рівень витрат головним чином за рахунок можливості керівництву, аналітикам, менеджерам перемикання з обліку на аналіз і управління як його продовження.

Варто зазначити, що українські підприємства все частіше переходять на нові міжнародні стандарти як в обліку, так і в системі управління бізнесом.

У 2018 році професором, доктором економічних наук В.А. Вербою [1] було проведено опитування серед 150 українських підприємств, яке включало в себе питання щодо управлінських нововведень, які впроваджувалися на підприємствах (вибірки протягом останніх двох років). На вибір пропонувалися такі нововведення, як:

- розроблення стратегії підприємства;
- моделювання (формалізація) бізнес-процесів підприємства;
- впровадження бюджетування;
- впровадження системи збалансованих показників підприємства;
- впровадження системи управління якістю (ISO);
- розроблення нової системи управлінського обліку;
- нові принципи стимулювання персоналу й оплати праці;
- впровадження нових принципів підбору, навчання і кар'єрного росту персоналу;
- відкриття нових філіалів, створення дочірніх підприємств.

Професор В.А. Верба звертає увагу на низьку активність вітчизняного бізнесу під час упровадження інновацій у системі управління підприємством, більшість бояться ризиків і щоб не стало гірше, ніж є. Найактивнішими виявилися галузі НДР/консалтинг, медіа/ІТ та металургія, на кожне підприємство яких у середньому припадало 2 та більше нововведень. Найбільш поширеними виявились розроблення нових принципів стимулювання персоналу та стратегії підприємства. Найменш поширеною технологією виявилася система збалансованих показників (BSC) [1].

Для ефективного використання системи необхідно уважно підійти до питання навчання співробітників. Якісне навчання персоналу допоможе уникнути помилок і застереже від прийняття неправильних рішень на базі помилкових вихідних даних. Саме тому однією із складових частин системи управління є управління персоналом, що набуває все більшого значення як чинник конкурентоспроможності підприємства. На основі цих факторів керівники бізнесу повинні розробити кадрову стратегію для свого підприємства, що дасть змогу реалізувати поставлені цілі та підвищити ефективність організації обліку й управління підприємством загалом. Основними способами реалізації такої стратегії є: організація, позиціонування, залучення, розвиток, управління.

Світовий процес глобалізації поступово приводить до змін у всіх аспектах економічної діяльності, як на

макро- так і на мікроекономічному рівнях. Високий рівень конкуренції та інтернаціоналізації приводить до необхідності постійного забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Зокрема, запозичення досвіду міжнародних систем управління відкриває нові можливості на міжнародних ринках та підвищує ефективність місцевих ринків.

Сучасна криза в системі управління персоналом в організаціях та компаніях світового співтовариства, як і в самій Україні, спонукала науковців, менеджерів, обліковців знайти нові методи вдосконалення та поліпшення управління людськими ресурсами, що почне змінювати стереотипи в управлінському мисленні та дасть змогу розробити нові концептуальні підходи в менеджменті. Варто зазначити, що нові підходи до управління персоналом за межами України не одразу дали задовільні результати. Це було пов'язано з тим, що західні корпорації спочатку запозичували досвід інших країн (наприклад, Японії та США), не прагнучи використовувати цей досвід як необхідне вдосконалення у своїй системі управління персоналом, процесом ведення обліку, підприємством, що визначається соціально-економічними, організаційними та етнопсихологічними характеристиками [1].

Водночас необхідно мати на увазі й оцінювати вплив наслідків механічного копіювання досвіду західних країн на економіку нашої країни. Довгострокове захоплення українського простору, а в перспективі – поширення досвіду західних країн і вплив на інші сфери, особливо на духовну та соціальну. Так, багато українських експертів, соціологів та інших науковців підтверджують дуже інтенсивний розвиток західних традиційних цінностей. Водночас процеси глобалізації світового економічного суспільства і розвиток сучасних технологій диктують власні стандарти в управлінні персоналом. Так, для управління персоналом України, наприклад, актуальне розмежування механізму менеджменту на невидимі і видимі кінцеві результати (для підприємств різних форм власності), психологічне налаштування персоналу на підприємстві та необхідність сприйняття сучасних методів управління персоналом, вибір моделей довгострокового розвитку, що включають у себе всі нюанси чи аспекти планування майбутнього і кар'єри співробітників підприємства, формування механізму господарського мислення персоналу, зорієнтованого на кінцевого споживача.

Тому для українських підприємств стає актуальним вивчення розуміння та адаптування зарубіжного досвіду управління під себе.

За кордоном систему управління людськими ресурсами прийнято ділити на 7 пунктів: розвиток і навчання, управління, відбір та визначення на посаду, пільги і винагороди, трудові відносини, здоров'я, трудова безпека і конфіденційність.

Отже, можна відзначити, що в Україні є низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу, а саме

якісних обліковців, аналітиків тощо. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливом на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід і опираючись на українські реалії та ментальні особливості, з кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дасть змогу досягти бажаного ефекту за найменших витрат.

Сьогодні у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи у сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому разі американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, насамперед з погляду орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [2].

Сучасні підприємства – це складні динамічні системи. Вони еволюціонують із часом і включають велику кількість елементів, що реалізують різні похідні функції та функції управління. Такі господарські об'єкти мають багаторівневу структуру, а також великі зовнішні та внутрішні інформаційні зв'язки. Україна чітко розуміє важливість та необхідність комплексного підходу до автоматизації інформаційних процесів на підприємствах. На власному досвіді багато розробників зрозуміли, що ефективність автоматизації обліку та управління насамперед залежить від того, наскільки широко вона охоплює набір розрахунків, що виконуються в управлінні. Організація, яка сьогодні має одну локальну мережу із сервером та дюжиною комп'ютерів, може завтра розширитися і стати системою саморегулювання, здатною до гнучкого та швидкого оновлення принципів своєї діяльності, інтегруючи велику кількість програмних продуктів. Сучасний вітчизняний підхід

до планування й управління виробництвом будується на принципах ієрархії. На верхньому рівні ієрархії знаходиться бізнес-план підприємства, який у загальних рисах описує програму роботи підприємства на деякий майбутній період часу, включаючи його виробничу і фінансову складові частини. Бізнес-планування – це найменш формалізована частина планування. Коли виробнича програма в загальних рисах намічена, вирішуються завдання організації та забезпечення виробництва з використання формальних методик та алгоритмів.

У процесі планування велику роль відіграє стратегія позиціонування продукту. Розрізняють три стратегії:

- виробництво продукції «на склад» (make-to-stock), наприклад виробництво автомобілів;
- складання продукції «на замовлення» з типових складальних одиниць і компонентів (assemble-to-order), наприклад збірка комп'ютерів індивідуальної комплектації;
- виробництво продукції «на замовлення» за відсутності типових складальних одиниць (make-to-order).

Новий якісний етап у розвитку систем управління підприємствами виражається концепцією ERP II.

Сучасні інформаційні системи повинні відповідати цілому набору обов'язкових вимог. Серед них насамперед слід відзначити використання архітектури «клієнт-сервер», забезпечення безпеки за допомогою різних методів контролю і розмежування доступу до інформаційних ресурсів, підтримку розподільчої обробки інформації, модульний принцип побудови з оперативно-незалежних функціональних блоків, а також підтримку технологій Internet.

**Висновки.** У сучасному світі завдяки економічним, історичним, політичним, соціально-культурним та іншим аспектам існує широка варіація моделей бухгалтерського обліку. Система організації обліку в різних країнах прагне до загальної уніфікації та стандартизації. Це створює передумови суттєвого полегшення в діловому спілкуванні країн світу. Однак у зв'язку з тим, що моделі обліку в різних країнах організовуються в різноманітних правових, історичних та соціально-культурних умовах, існують відмінності в орієнтирах і способах організації бухгалтерського обліку в різних країнах світу. Наявні моделі обліку в межах однієї країни також можуть варіюватися у своїй формі і вибраних методах залежно від форми власності, спеціалізації, розміру підприємства тощо. Організація автоматизованої системи збору та обробки економічної інформації також є одним із напрямів удосконалення системи управління. Це в свою чергу сприяє побудові раціональної структури управління підприємством та більш ефективному її використанню.

#### Список літератури:

1. Верба В.А. Детермінанти формування та тенденції розвитку консалтингового ринку в Україні. *Стратегія економічного розвитку України: збірка наукових праць*. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. № 22–23. 2008. С. 97–104.
2. Коропецька Т.О., Нігрей О.А. Зарубіжний досвід в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торгівельно-економічного інституту: Економічні науки*. 2018. № 13. С. 69–80.

**References:**

1. Verba V.A. (2008) Determinanty formuvannia ta tendentsii rozvytku konsal'tynhovoho rynku v Ukraini [Determinants of formation and development trends of the consulting market in Ukraine]. *Strategy of economic development of Ukraine: collection of scientific works*. Vadym Hetman Kyiv National University of Economic, no. 22–23, pp. 97–104.
2. Koropetska T.O., Nigrey O.A. (2018) Zarubizhnyi dosvid v upravlinni personalom [Foreign experience in personnel management]. *Collection of scientific works of Khmelnytsky Cooperative Trade and Economic Institute: Economic Sciences*, no. 13, pp. 69–80.

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ  
К СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ**

*Рассмотрены подходы в управлении предприятием при использовании международных стандартов учета и отчетности в нашей стране. Данное исследование осуществлено с целью выявления информационной взаимозависимости между управлением, учетом и отчетностью при развитии европейского направления предприятием. Установлено, что соответственно на систему управления предприятием влияют информационное, финансовое, кадровое обеспечение и современное направление развития предприятия, которое дает возможность установить целесообразную систему учета и отчетности с обеспечением закономерности внешних и внутренних факторов влияния, качества информационных потоков, моделей решения вопросов и, как результат, эффективное управленческое обеспечение. Обоснована целесообразность ведения учета современным украинским предприятием по международным стандартам, ведь данная система учета существует только в рациональном взаимодействии с аналитикой данных и созданием управленческой отчетности как цифровая иллюстрация результата управления предприятием.*

**Ключевые слова:** управление, учет, отчетность, аналитические показатели, международные стандарты, автоматизация, концепция, система.

**CONCEPTUAL APPROACHES TO THE SUPPORT MANAGEMENT SYSTEM  
UNDER THE USE OF INTERNATIONAL ACCOUNTING AND REPORTING STANDARDS**

*Approaches to enterprise management using international accounting and reporting standards in our country are considered. This study was carried out in order to identify the information interdependence between management, accounting and reporting in the development of the European direction of the enterprise. It is established that the enterprise management system is influenced by information, financial, staffing and modern direction of enterprise development, which allows to establish an appropriate system of accounting and reporting to ensure the regularity of external and internal factors, quality of information flows, solutions and as a result effective management support. The expediency of modern Ukrainian enterprise accounting according to international standards is substantiated, because this accounting system exists only in rational interaction with data analytics and the creation of management reporting, as a digital illustration of the results of enterprise management. In the scientific Ukrainian environment, there are ongoing discussions about the need to separate accounting and analysis into separate links of enterprise development, but in world practice they are combined into one link according to the method of conducting and calculating efficiency. The international system of accounting and reporting is more concise and understandable for the management of the firm and investors. However, most Ukrainian companies did not want to change the direction of development and only the global pandemic was the impetus for the revision of most activities and thus the formation of a management system based on international trends in accounting and reporting. The issue of the impact of accounting and reporting on enterprise management is already an established fact in the Ukrainian scientific communities. Today there are different approaches to the formation of the accounting and reporting system. They are both virtually common and almost unused. Today, the most popular in Ukraine are computer integrated systems that can provide effective enterprise management.*

**Key words:** management, accounting, reporting, analytical indicators, international standards, automation, concept, system.