

Шевців Л. Ю.,  
Шевців А. Б.

## ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНО ЗОРІЄНТОВАНОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано результати останніх досліджень науковців і визначено мету, завдання, різні погляди на поняття «стратегічний розвиток підприємства», «обліково-аналітичне забезпечення». Інтеграція функцій, завдань, принципів, логістики і менеджменту сприяла побудові моделі обліково-аналітичного забезпечення логістично-зорієнтованого стратегічного розвитку підприємством, для системної оцінки ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень. Надано пропозиції щодо удосконалення із впровадженням системи CRM.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток підприємства, обліково-аналітичне забезпечення, модель, управління, логістичний підхід.

### 1. Вступ

В умовах інноваційно-орієнтованої економіки українські підприємства повинні оперативнo реагувати на нестабільність ринкового середовища, а також забезпечувати формування довготривалої конкурентної політики. Будь-яка діяльність передбачає інформаційне навантаження, врахувати яке на підприємствах можна лише шляхом побудови її обліково-аналітичного забезпечення, необхідного для прийняття управлінських рішень на основі логістичних підходів [1–5]. Залучення інтегрованого логістичного управління до здійснення функцій прийняття стратегій, планування, керування і контролю фізичних потоків та інформації з метою ефективного задоволення потреб споживачів [6], на засадах міжвиробничої кооперації та мережами підприємств як такими організаційними формами, передбачає реалізацію економічного успіху у сучасних умовах [7]. Викладені тенденції актуалізують процесну орієнтацію стратегічних організаційних структур логістики у внутрішніх та зовнішніх діях.

### 2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

Оглядом останніх публікацій встановлено, що теоретичні та практичні аспекти проблем стратегічного розвитку (обліку), вибору і досягнення успіху компанії та організацій знайшли відображення у наукових працях багатьох закордонних учених, зокрема І. Ансоффа, М. М. Скорев, В. С. Колодин, Ф. Н. Щербаков, А. Н. Кузнецов, А. Томпсона, Р. Каплан, Б. Райан [1–5, 8–10]. Проблема стратегічного управління підприємством їх обліково-аналітичного забезпечення присвятили багато праць українські науковці, у тому числі: П. Атамас [2], І. Алексеєва [4], М. Вахрушина [11], С. Голов [12], П. Гордієнко [13], С. Легенчук [14], Є. Криківський [7], В. Пастухова [9], А. Пилипенко [15], О. Романенко [16], А. Шайкан [17], З. Шершньова [18] та ін. Враховуючи розбіжності поглядів вітчизняних

та зарубіжних дослідників у визначенні інструментів досліджень, застосування логістичного управління забезпечить комплексний підхід до побудови моделі обліково-аналітичного забезпечення логістично-зорієнтованого стратегічного розвитку підприємств, якісніше прийняття рішень вищим менеджментом підприємства. Зокрема, у роботі [10] стратегічне управління розглядають як окремий вид обліку поряд з управлінським і фінансовим, що має на меті «відстеження показників, необхідних для розробки стратегії підприємства», зазначаючи, «розуміння стратегічного обліку не є виправданим саме через ретроспективність зафіксованої у ньому інформації, дієвішою буде ідентифікація сутності стратегічного обліку в рамках концепції стратегічних систем управління інформацією. Недостатня розробленість наукових положень та практичних рекомендацій використання логістики щодо поставлених проблем в стратегічного розвитку вітчизняних підприємств підтверджує актуальність та значущість цього дослідження.

### 3. Об'єкт, ціль та задачі дослідження

*Об'єкт дослідження* — процес стратегічного розвитку підприємств та його обліково-аналітичного забезпечення.

*Мета дослідження* — розробити науково-методологічні та практичні рекомендації щодо вдосконалення та побудови моделі обліково-аналітичного забезпечення логістично-зорієнтованого стратегічного розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні задачі:

1. Дослідити теоретичні підходи до стратегічного розвитку підприємств, вплив факторів і проблем його впровадження підприємствами на основі логістично-зорієнтованого управління з уточненням сутності понять «обліково-аналітичного забезпечення» та «стратегічний розвиток підприємств».

2. Розробити моделі обліково-аналітичного забезпечення логістично-зорієнтованого стратегічного розвитку підприємства.

3. Розробити пропозиції щодо вдосконалення із впровадженням на підприємствах комп'ютерно-інтегрованої системи управління виробництвом (СІМ).

#### **4. Визначення понять «стратегічного розвитку підприємства» та «обліково-аналітичного забезпечення»**

Одним з напрямків розвитку сучасного управління підприємством є стратегічний розвиток підприємств, яке потребує зміни облікових підходів з метою створення надійного інформаційного забезпечення. Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику, і власне найпершим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити можливість появи проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток його підприємства. Для подальшого розгляду мети статті, необхідно обрати таке визначення понять «стратегічного розвитку підприємства», «обліково-аналітичного забезпечення», які вважаються більш пристосованими до сучасного стану економіки. У праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття «...за своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності...», стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію управління [1]. У джерелі [2–4] поєднують планові засади з поведінковими аспектами організації: «...це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей...», визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...», а у [5] «...як набір рішень та дій щодо формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілі організації». На думку Р. Каплан, «стратегічне управління — це процес управління з ціллю здійснення місії організації шляхом управління взаємодією організації з її оточенням» [8], а М. Вахрушина [11] «стратегічне управління це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей». Отже, термінологія цього поняття різноманітна, що пояснюється різноманітністю та многогранністю стратегічного розвитку щодо функції підприємства та мети досліджень науковців.

Інші дослідники термін «стратегічного розвитку підприємства» поєднують із словосполученням «стратегічний управлінський облік». Так, у [2, 4, 14] зазначають, що це облік, спрямований на підтримку стратегічно орієнтованих рішень, тісно пов'язаний з ринково орієнтованою зовнішньою інформацією, яка має як фінансовий, так і не фінансовий характер, спрямований не тільки на фіксацію конкретних фактів, а більше на відстежування трендів, тенденцій або суттєвих змін, оперує плановими і прогнозними даними довгострокового характеру. А. Шайкан [17],

розглядаючи проблему формування інформаційного підґрунтя для стратегічного управління промисловим підприємством, доводить неправомірність використання у межах чинної системи бухгалтерського обліку поняття «стратегічний облік», а вводить власну назву «бухгалтерський облік з метою стратегічного управління». У джерелі [14] визначають як підсистему обліку, функцію стратегічного управління, яка забезпечує менеджерів інформацією про внутрішнє середовище діяльності підприємства для прийняття стратегічних рішень, тоді як [18] — стратегічний облік представляє як необхідну інформаційну систему для прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності і ризиків, які притаманні сучасному економічному середовищу. Вчений Б. Райан [10] визначає як взаємозв'язок чотирьох базових зобов'язань (фінанси, менеджмент, технічна і технологічна кваліфікація), реалізація функції контролю, руху ресурсів, затрат, базового потенціалу організації. Таким чином, формування стратегічного розвитку підприємства полягає у досягненні поставлених цілей і отримання стійких конкурентних переваг із своєчасною реакцією та адаптацією до непередбачуваних змін навколишнього середовища, вироблення продукції, яка буде визнана споживачем, завдяки формуванню усіх ресурсів для майбутнього розвитку шляхом застосування стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів тільки у разі врахування впливу факторів наведених на рис. 1.

Для забезпечення різних стратегічних потреб, керівництво повинно розробити і впровадити таке логістично-орієнтоване інтегроване управління, яке координувало б діяльність всіх елементів системи і давало змогу мінімізувати загальний рівень витрат за належного рівня «попиту-пропозиції» та відповідного структурування інформації на: стратегічному; нормативному; операційному рівнях [6].

Досліджуючи поняття «обліково-аналітичної інформації» С. М. Галузіна, стверджує, що «...аналітична складова в ньому має два основних значення [14]: частина облікової інформаційної сукупності, яка відповідає вимозі аналітичності та аналітична інформація становить вид економічної інформації, отриманої із облікової інформації в результаті дій функцій управління: аналіз і синтез».

У джерелі [15] обліково-аналітичне забезпечення — це процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості. Ідентифікуючи інформацію Л. В. Фролова, пропонує виділити такі блоки: інформація про реальний стан виконання логістичних завдань (дані про наявність, розміщення та рух запасів й логістичних потоків), прогнозна інформація (характеризує поставлені цілі й умови, в яких відбуватиметься прогнозований логістичний процес), нормативно-довідкову інформацію (документи, що регламентують діяльність підприємства та дані про сукупність усіх логістичних операцій), інформація зворотного зв'язку (дані про відхилення фактичних показників від планових) [15]. В. В. Родкіна, обліково-аналітичне забезпечення співвідносить із логістичними інформаційними системами і визначає як інтерактивну структуру, що включає персонал, обладнання і процедури, об'єднані інформаційним потоком, використовуваним логістичним менеджментом для планування, регулювання, контролю та аналізу функціонування й розвитку підприємства [15].

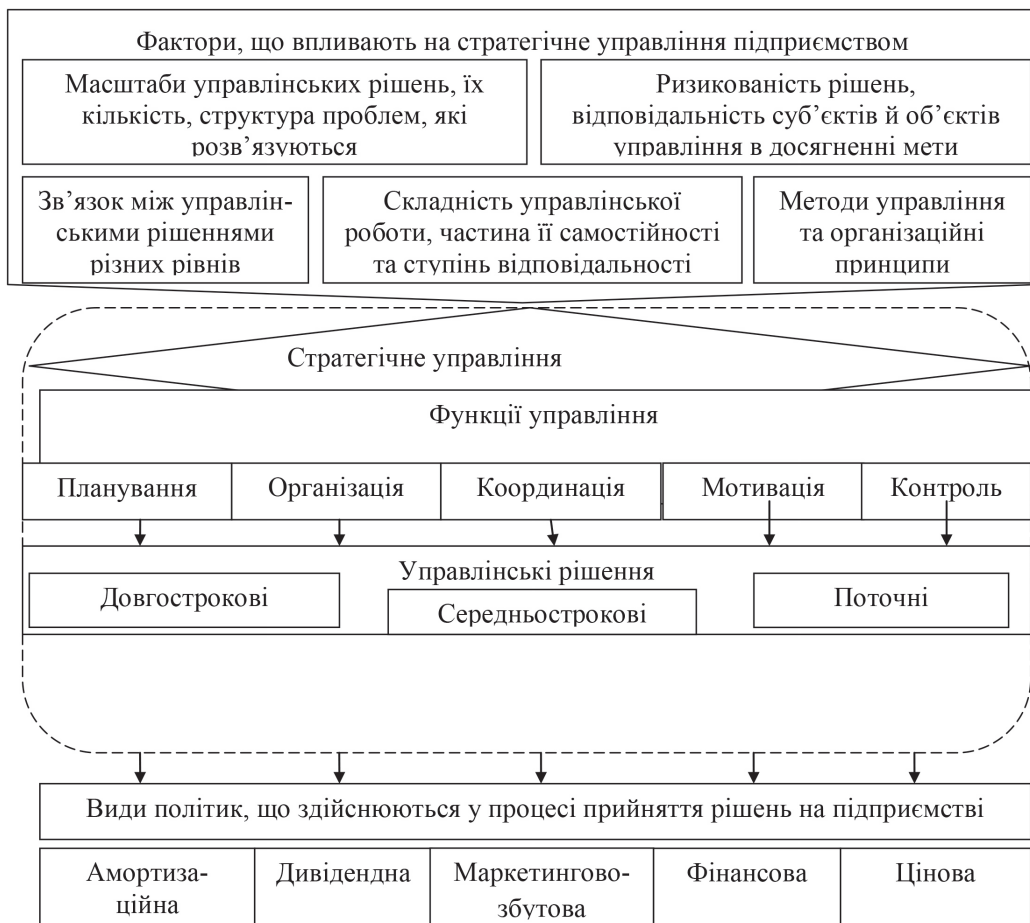


Рис. 1. Вплив факторів на стратегічне управління підприємством [8]

Л. В. Фролова, інформаційне забезпечення розглядає у якості окремої підсистеми, в структурі якої, виділяє три класи програмних компонентів: структуруючі (визначають регламенти роботи), виконавчі (реалізують наявні регламенти в реальному часі та на основі реальних даних) та аналітичні (програми аналізу функціональних сфер логістики) [15]. «Об'єктом логістичної інформаційної системи виступає процес створення інтерактивної структури інформаційного забезпечення та трансформації логістичних потоків підприємства. Предметом — обґрунтування інтеграції всіх логістичних процесів у системі управління діяльністю підприємства».

Для задоволення існуючих потреб користувачів в обліковій інформації стратегічного характеру, необхідною є розробка моделі яка б забезпечувала виконання вимог [17]:

1. Інформаційний супровід процесу аналізу і планування стратегії підприємства, її реалізації та контролю, що передбачає адекватне відображення цих процесів у фінансовому обліку; інформаційне забезпечення планування, вибору і побудови нової стратегії; інформаційне забезпечення процесу реалізації прийнятої стратегії для проведення її аналізу та стратегічного контролю; інформаційне забезпечення процесу коригування розробленої стратегії відповідно до запланованих і фактичних показників у випадку необхідності зміни стратегічних цілей та задач.

2. Інформаційну підтримку стратегічного управління в режимі реального масштабу часу (коли інтервал між моментом введення господарської операції та її обробкою має наближатись до нуля) з метою невідкладного

вирішення стратегічних задач, що виникають у процесі господарської діяльності в умовах динамічних і непередбачуваних змін зовнішнього середовища підприємства.

Отже, поняття «обліково-аналітичне забезпечення» це діяльність, пов'язана зі збором, реєстрацією, узагальненням, збереженням, передачею та аналітичним опрацюванням інформації та забезпечення системи управління відповідною кількістю необхідної якісної інформації. Відповідно метою обліково-аналітичного забезпечення має стати поєднання процедур обліку й аналізу та формування інформації історичного (узагальнює результати діяльності) та аналітичного характеру (передусе прийняттю обґрунтованого управлінського рішення). Враховуючи, що сукупний ефект від використання логістики, перевищує суму ефектів від покращення показників [7], визначено що обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку є єдністю стратегічного обліку, аналізу та менеджменту, як аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою визначення його стратегічного потенціалу, позиції та перспектив і передбачає виконання завдань [15]: забезпечити оптимальну послідовність виконуваних інформаційних функцій; раціоналізувати інформаційні потоки; оптимізувати використання інформаційних ресурсів та скоротити витрати на збереження й передачу інформації; оптимізувати інформаційний супровід логістичних процесів; організація роботи виконавців обліково-аналітичного процесу; організувати оперативний моніторинг та аналіз показників розвитку; забезпечити багатоваріантне прогнозування показників

розвитку; забезпечити прийняття рішень через розробку структурованого набору аналітичних звітів; розробити багаторівневу номенклатуру даних, потрібних для відстеження траєкторії розвитку підприємства; формування єдиного інформаційного простору для всіх підсистем; стимулювання розвитку інформаційної інфраструктури на основі створення відповідних правових, економічних і технічних умов для здійснення ефективного інформаційного обміну; формування системи нормативно-довідкової інформації та баз даних; формування систем забезпечення обміну цільовою інформацією; впровадження елементів системи менеджменту знань і бази даних ситуаційного управління; формування підсистеми попередньої аналітичної обробки та ототожнення даних і знань; підтримка гнучкості виробничих процесів через забезпечення інформаційної прозорості й узгодженості рішень; планування розвитку й удосконалення обліково-аналітичної системи; автоматизувати збір та збереження даних щодо соціально-економічного розвитку; усунути інформаційні бар'єри у взаємодії між підрозділами підприємства; розвинути потенційні можливості взаємного обміну даними в реальному часі між підприємством та контрагентами. Не дивлячись на значну увагу, що привертає до себе стратегічний розвиток підприємства, відсутність єдиних концептуальних підходів, сприяє апробації нових концепцій та моделей задля забезпечення якісної організації її обліково-аналітичного забезпечення.

### 5. Результати дослідження обліково-аналітичного забезпечення логістично зорієнтованого стратегічного розвитку підприємств

Поетапна інтеграція функцій, завдань, принципів інформаційно-аналітичного забезпечення обліку, розвиток компанії на засадах логістики, менеджменту, трансформує

оперативне управління процесами в стратегічне управління як систему обліку, схему зображено на рис. 2.

Учасники облікового процесу, для забезпечення успішного досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства повинні володіти характеристиками [17]:

- обізнаність щодо тактичних та стратегічних цілей, організаційної і виробничої структури підприємства, технологічних особливостей виробництва, основ фінансового обліку, інформаційних технологій, кадрової політики, моделювання процесів;
- володіння методикою раціонального групування та аналізу інформації, фінансових розрахунків, функціонально-вартісного аналізу;
- вміння оцінювати конкурентоздатність проекту, майбутні результати; планувати і знаходити внутрішні резерви економії витрат і зростання прибутковості; своєчасно відбирати релевантну інформацію, відхиляти збиткові проекти та пропозиції;
- бажання співпрацювати з керівниками різних рівнів управління та їх працівниками тощо.

В сучасних умовах актуальним є формування інформаційних систем з орієнтацією на споживача та ключові чинники успіху; безперервне удосконалення; виникнення у логістично-організованих систем так званих інтегративних властивостей, зміни стратегії на різних стадіях розвитку бізнесу. Доведено, необхідність побудови інтегрованої системи, яка складається з трьох взаємопов'язаних підсистем, котрі існують в єдиному інформаційному просторі: облікової, аналітичної та організаційної. Від так, в якості інформаційного підґрунтя модель актуалізує проблему формування, використання та зберігання інформації і на основі логістичної складової передбачає виконання кроків: 1) постановку процесів обліку і моніторингу на новому підприємстві та перепроєктування процесів наявних обліково-аналітичних даних на діючому підприємстві, із впровадженням комплексної системи автоматизації;



Рис. 2. Стратегічне управління підприємством (власна розробка автора)

2) формування бізнес-стратегії стратегічного розвитку (вартісні концепції) (зміна облікового процесу й місяця обліку в системі управління, потокова організація діяльності підприємства; спрямування обліку на прийняття стратегічних управлінських рішень). Модель обліково-аналітичне забезпечення логістично зорієнтованого стратегічного розвитку підприємства, подано на рис. 3.

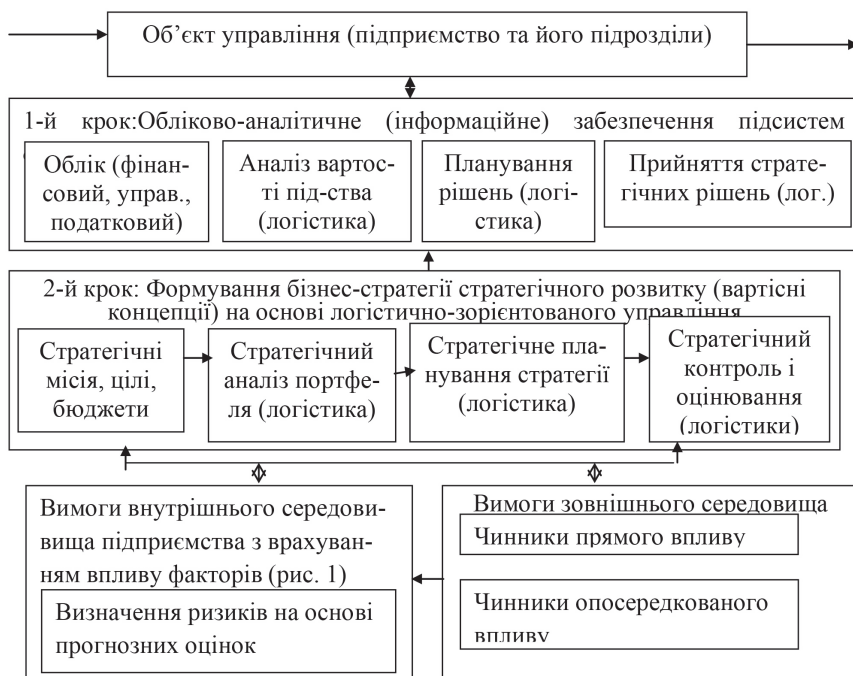


Рис. 3. Модель обліково-аналітичного забезпечення логістично-зорієнтованого стратегічного розвитку підприємства, доопрацьовано на підставі [16]

**6. Обговорення результатів впровадження комп'ютерно-інтегрованої системи управління виробництвом (СІМ)**

Прийняття системних рішень щодо стратегічного розвитку підприємства можливе завдяки впровадженню комп'ютерно-інтегрованої системи управління виробництвом (Computer Integrated Manufacturing – СІМ) (із спільною базою даних, та системним зв'язком окремих підсистем), яка передбачає оптимізацію виробничих процесів із зменшенням витрат, прискоренню переміщення матеріалів, зменшенню обсягів запасів, при одночасному забезпеченні дотримання якісних вимог та еластичності діяльності підприємства. Зв'язки підсистем, комп'ютерно-інтегрованої системи управління виробництвом (СІМ), з виконанням програм: проектування виробів (Computer Aided Design – САD), планування виробництва (Computer Aided Planning – САP), виготовлення продукції (Computer Aided Manufacturing – САМ), контроль якісних вимог (Computer Aided Quality Assurance – САQ), розрахунки та імітація (Computer Aided Engineering – САЕ) з поєднанням функцій САD і САP, адміністративні послуги (Computer Aided Administration САА) [19], подано на рис. 4.

На вітчизняних підприємствах, в якості альтернативи, запропоновано впроваджувати систему CRM (Customer Relationship Management), схему якої подано на рис. 5, яку визначають як систему управління зв'язками з клієнтом, адже: «..вартість фірми зростає, якщо вона диспонує впровадженим рішенням системи CRM», із структурою: центральний модуль (центральна база, інтерфейси до інших систем, аналітичні інструменти для звітування) і програмне забезпечення для обслуговування: каналів дистрибуції і продажу, зв'язки з клієнтами, електронні канали, телефонні центри обслуговування клієнта [6].

Переваги впровадження: збільшення продуктивності праці, зменшення кількості помилок, які допускаються, зменшення «паперових» операцій, а відповідно зниження витрат. Однак, застосування інтегрованих систем вимагає часу та великих капітальних витрат для досягнення мети стратегічного розвитку підприємства. Підприємства малі і середні (торгівельні фірми, мережі магазинів, послуг тощо) повинні зацікавитися більш дешевими і простішими програмами класу PIM (Personal Information Systems), які також покращують управління контактами з клієнтом і є достатніми для покращення організації праці у відділах маркетингу або продажу.

Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємства являє собою логістично-зорієнтовану систему стратегічного обліку і аналізу, логістики і менеджменту, яка систематизує інформацію підсистем для обґрунтування бізнес-стратегії, координації напрямів стратегічного розвитку, використання інструментів зниження витрат, системної оцінки ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень. В діяльності підприємств, логістика як свідчить практика, ще не впроваджена повною мірою, а лише використовуються її концептуальні положення. Очевидним є те, що застосування її інтеграційних можливостей допоможе підприємствам раціоналізувати свою діяльність та отримати стійку позицію на конкурентному ринку.

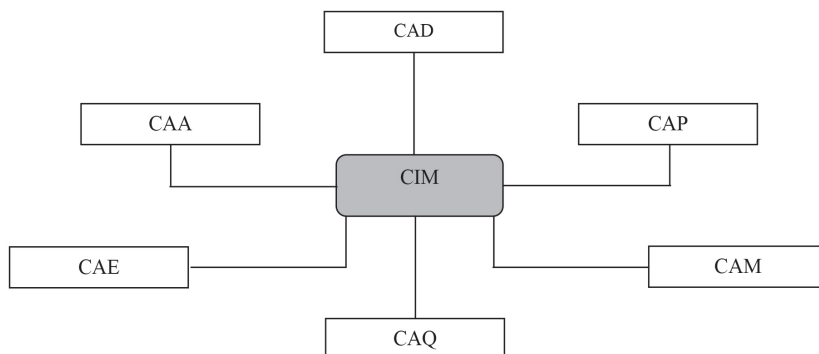


Рис. 4. Комп'ютерно-інтегрована система управління виробництвом-СІМ [19]

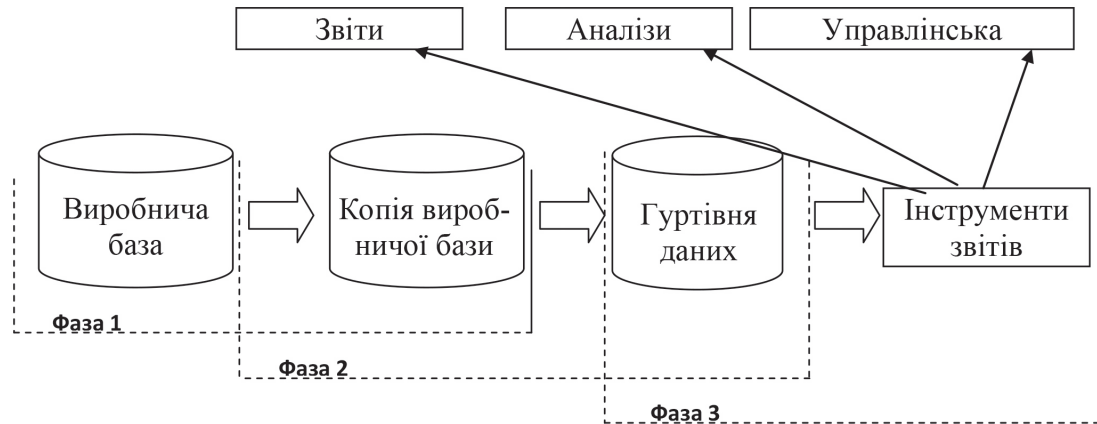


Рис. 5. Схема CRM системи інформаційного забезпечення (впроваджено на ТОВ «БРАШ») [6]

## 7. Висновки

Проаналізувавши результати останніх досліджень науковців, було виявлено:

1. Стратегічний розвиток підприємства, виконуючи функції обліку: забезпечує збір інформації і використовує облік для стратегічних рішень; скорочення витрат на основі стратегічних рішень; забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. Вивчено поняття «стратегічний розвиток підприємства», підтверджено, що з врахуванням переваг стратегічного аналізу посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, відповідно, є складовою планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

3. Узагальнено поняття «обліково-аналітичного забезпечення підприємства». Визначено завдання обліково-аналітичного забезпечення сучасного суб'єкта господарювання, які полягають у пошуку раціональних співвідношень між категоріями часу та витратами, ризику та кінцевими результатами діяльності, рівнем ресурсного забезпечення і можливостями примноження та ефективного використання потенціалу розвитку підприємства.

4. На основі застосування логістично-зорієнтованого підходу до процесів формування стратегічного розвитку в контексті стратегічного менеджменту виокремлено основні складові концепції формування стратегічно-орієнтованої підсистеми, яка базується на інформації обліково-аналітичної підсистеми процесу розробки, реалізації та коригування стратегії. Правильно організована обліково-аналітична модель управління дає змогу управляти бізнесом та вести його у напрямі стратегії розвитку.

5. Потребує проведення подальших досліджень ідентифікація відмінностей й змісту кожної з підсистем підприємства в умовах орієнтування облікового процесу на випереджальне розроблення необхідних стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі логістичних підходів (формування звітності, кадри, інформаційні системи тощо).

## Література

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф; под. ред. Ю. И. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999. — 416 с.

- Скорев, М. М. Стратегия развития предприятия в контексте динамики его собственности [Электронный ресурс] / М. М. Скорев, Т. О. Графова, А. Г. Селиванова // Инженерный вестник Дона. — 2012. — № 4, Ч. 2. — Режим доступа: \www/URL: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/p4p2y2012/1353>
- Колодин, В. С. Логистические факторы, влияющие на развитие российской розничной торговли [Электронный ресурс] / В. С. Колодин, Я. М. Быстрицкая // Известия Иркутской государственной экономической академии; Байкальский государственный университет экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 1. — С. 95–102. doi:10.17150/1993-3541.2015.25(1).95-102
- Щербак, Д. С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса [Текст] / Д. С. Щербак // Эффективное антикризисное управление. — 2011. — № 4(67). — Режим доступа: \www/URL: <http://www.e-c-m.ru/jour/article/view/219>. doi:10.17747/2078-8886-2011-4-58-67
- Алексеева, И. В. Учетно-аналитическое обеспечение принятия стратегических решений в деятельности промышленных предприятий [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / И. В. Алексеева. — Ростов н/Д., 2002. — 23 с.
- Шевців, Л. Ю. Логістичні витрати підприємства: формування та оцінювання [Текст]: монографія / Л. Ю. Шевців, І. Петецький. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 244 с.
- Крикавський, Є. В. Економіка логістика [Текст]: навч. посібник / Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чорнописька, О. С. Костюк, Н. Б. Савіна, С. М. Нікшич, Л. Я. Якимішин; за ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. — 640 с.
- Каплан, Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортона. — М.: ИД «Вильяс», 2006. — 384 с.
- Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] / В. В. Пастухова. — Київ: КНТЕУ, 2002. — 301 с.
- Райан, Б. Стратегический учет для руководителя [Текст] / Б. Райан. — М.: Аудит, Юнити, 1998. — 616 с.
- Вахрушина, М. А. Стратегический управленческий учет [Текст]: полный курс МВА / М. А. Вахрушина, М. И. Сидорова, Л. И. Борисова. — М.: Рид Групп, 2011. — 192 с.
- Голов, С. Ф. Сучасний стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в Україні [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.09 / С. Ф. Голов. — Київ, 2009. — 35 с.
- Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. пос. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. — 3-е вид., перероб. і доп. — К.: Алерта, 2011. — 520 с.
- Легенчук, С. Ф. Розвиток теорії і методології бухгалтерського обліку в умовах постіндустріальної економіки [Текст]: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.09 / С. Ф. Легенчук. — Житомир, 2011. — 37 с.
- Пилипенко, А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства [Текст]: наукове видання / А. А. Пилипенко. — Харків: ХНЕУ, 2007. — 276 с.

16. Романенко, О. В. Напрями удосконалення обліково-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії підприємства [Текст]: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Харків, 8-9 листопада 2012 р. / О. В. Романенко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2012. — С. 263–266.
17. Шайкан, А. В. Бухгалтерський облік в аспекті стратегічного управління промисловим підприємством [Текст]: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09 / А. В. Шайкан. — К., 2009. — 36 с.
18. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — Київ: КНЕУ, 1999. — 384 с.
19. Skowronek, C. Logistyka w przedsiębiorstwie [Text] / C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski. — Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2003. — 407 p.

**УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье проанализированы результаты последних исследований ученых и определены цели, задачи, различные взгляды на понятие «стратегическое развитие предприятия», «учетно-аналитическое обеспечение». Интеграция функций, задач, принципов, логистики и менеджмента способствовала построению модели учетно-аналитического обеспечения логистически-

ориентированного стратегического развития предприятием, для системной оценки эффективности реализации управленческих решений. Даны предложения по совершенствованию с внедрением системы CRM.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие предприятия, учетно-аналитическое обеспечение, модель, управления, логистический подход.

*Шевців Любов Юліанівна, кандидат економічних наук, доцент, кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет ім. І. Франка, Україна, e-mail: Shevtsiolyba@mail.ru.*

*Шевців Анна Богданівна, аспірант, Кафедра економіки і менеджменту, Львівський національний університет ім. І. Франка, Україна.*

*Шевцов Любовь Юлиановна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра учета и аудита, Львовский национальный университет им. И. Франка, Украина.*

*Шевцова Анна Богдановна, аспирант, кафедра экономики и менеджмента, Львовский национальный университет им. И. Франка, Украина.*

*Shevtsiolyba, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, e-mail: Shevtsiolyba@mail.ru.*

*Shevtsiolyba Anna, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine*

УДК 658.5.011

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.57190

**Абросимова Е. Б.,  
Тяпкова А. А.**

**ИССЛЕДОВАНИЕ ПЕРСПЕКТИВ И ПРОБЛЕМ ВНЕДРЕНИЯ ЛИН-ТЕХНОЛОГИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Проанализированы теоретические основы ЛИН-менеджмента: история возникновения, понятия и классификация потерь, принципы бережливого производства и ключевые инструменты. Произведена оценка перспектив внедрения ЛИН-технологий на российских предприятиях. Выявлены проблемы, ограничивающие проведение ЛИН-мероприятий на промышленных предприятиях в настоящее время. Предложена последовательность шагов реализации ЛИН-технологий с учетом особенностей и стереотипов подходов к развитию российской промышленности.*

**Ключевые слова:** ЛИН-менеджмент, бережливое производство, минимизация затрат, перспективы внедрения, проблемы внедрения.

**1. Введение**

ЛИН-производство (Lean production, Lean manufacturing) — дословно — «Тощее производство», в русском языке получило название «Бережливое производство». Под бережливым производством подразумевается такая логистическая концепция менеджмента, которая сфокусирована, прежде всего, на оптимизации бизнес-процессов. Целью данного производства является минимизация затрат и сохранение высокого качества при минимальной стоимости.

Считается, что ядро бережливого производства — это процесс устранения потерь, которые, в свою очередь, представляют собой любое действие, не несущее ценности для покупателя, но при этом потребляющее определенное количество ресурсов.

В качестве примера можно привести следующую ситуацию: произведен готовый продукт, и его детали лежат на складе, соответственно, складские издержки входят в стоимость продукции. Но действительно ли готов потребитель платить за эти косвенные издержки? Ведь покупателю важен лишь готовый продукт.

В соответствии с теорией бережливого производства, деятельность любого предприятия можно подразделить на две группы: операции и процессы, которые добавляют ценность для потребителя, и операции и процессы, которые не добавляют никакой ценности для потребителя. Все процессы, которые не несут дополнительной ценности для потребителя, типизируются как потери, и они должны быть устранены из процесса производства.

Концепция бережливого производства набирает все большую популярность в России. Многочисленные про-