

УДК 657.1.012

**Лабунська С. В.**  
*доктор економічних наук,  
професор кафедри обліку і бізнес-консалтингу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Собакар М. В.**  
*аспірант кафедри обліку і бізнес-консалтингу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

**Labuns'ka S. V.**  
*Doctor of Sciences (Economics), Professor  
Department of Accounting and Business Consulting  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Sobakar M. V.**  
*Graduate Student  
Department of Accounting and Business Consulting  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## **РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ**

**Анотація.** У статті розглянуто сутність та переваги управління підприємством за слабкими сигналами. Обґрунтовано роль управлінського обліку в інформаційному забезпеченні функціонування цієї концепції управління. Досліджено способи групування слабких сигналів, запропоновано їх структуру за рівнями управління. Розглянуто модель виявлення слабких сигналів шляхом порівняльного аналізу. Надано рекомендації щодо розроблення облікової політики та формування плану рахунків для забезпечення збору, структуризації та відображення інформації про слабкі сигнали.

**Ключові слова:** управління підприємством, слабкі сигнали, управлінський облік, інформаційне забезпечення, облікова політика.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасний розвиток національних економічних систем будь-якого рівня характеризується стохастичними слабо прогнозованими економічними процесами, які обумовлені зміною економічного вектору та загальної парадигми розвитку суб'єктів господарювання, загостренням конкурентної боротьби на наявних та нових ринках збуту. Це вимагає постійного аналізу діяльності бізнес-структур для розроблення заходів щодо пристосування до нових умов діяльності та забезпечення досягнення стратегічної мети бізнесу. Таким чином, вирішення проблеми формування та впровадження підсистеми збору та обробки первинної інформації про діяльність під-

приємства в межах системи управлінського обліку, яка б дала змогу оперативним чином реагувати на загрози та подразники зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, є нагальною потребою для більшості вітчизняних підприємств.

На думку авторів, саме впровадження управління за слабкими сигналами в системі менеджменту найбільш адекватно та ефективно здатне виконувати означені завдання, а загальна система бухгалтерського обліку у підсистемах як управлінського, так і фінансового обліку має бути спрямована на інформаційну підтримку обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням концепції управління за слабкими сигналами займалися вітчизняні та іноземні учені, зокрема М.І. Копитко, Р.А. Руденський, О.Г. Мельник, М.С. Адамів, О.Є. Кузьмін, І. Ансофф, С.М. Тараненко, О.І. Цмоць, М.А. Дядюк, А.В. Мельник.

У роботах [3; 4; 7; 10] визначено позицію, згідно з якою управління за слабкими сигналами є інструментом досягнення конкурентних переваг, що забезпечує адаптацію до динамічних змін у середовищі функціонування. Проте методика побудови такої системи є недостатньо розвинутою, відсутній єдиний підхід до ідентифікації слабких сигналів та кількісного оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства. Так, у дослідженнях [4; 5; 10; 11] приділяється увага розробленню системи слабких сигналів, однак не наводиться їх вичерпний та систематизований перелік. Наприклад, О.І. Цмоць виокремлює економічні, соціально-культурні, політичні, виробничо-технологічні, ринкові, конкурентні та міжнародні групи слабких сигналів [11]. М.І. Копитко виділяє фінансову, кадрову, техніко-технологічну, інноваційну, виробничу, інформаційну, екологічну, силову, правову підсистеми сигналів внутрішнього середовища [5]. М.А. Дядюк стверджує, що підприємствам доцільно акцентувати увагу на слабкі сигнали із зовнішнього середовища та виділяє низку можливих таких сигналів [4]. С.М. Тараненко поділяє сигнали за сферами діяльності підприємства, а саме виробничою, технологічною, маркетинговою, логістичною, фінансовою [10].

Таким чином, проблеми структуризації слабких сигналів потребують подальшого узгодження задля розроблення заходів управлінського впливу в системі менеджменту підприємства, визначення принципів та підходів до побудови системи бухгалтерського обліку, яка була б здатна забезпечити інформаційну підтримку організації управління за слабкими сигналами.

**Метою** роботи є формування методики розпізнання, оцінювання, аналізування та прогнозування впливу слабких сигналів про відхилення від вибраного тренду розвитку підприємства на підставі вдосконалення та узгодження функціонування підсистем управлінського та фінансового обліку у загальній системі менеджменту підприємства.

**Результати дослідження.** Побудова ефективної системи менеджменту підприємства передбачає накопичення достатнього інформаційного ресурсу про зміни в його діяльності, який забезпечує наявність певного потенціалу суб'єкта господарювання як для запобігання негативних змін, так і для підтримки позитивних тенденцій. Зазначимо, що за сучасних умов впровадження комп'ютерних технологій, зростання та розширення інформаційного поля функціонування господарських суб'єктів багаторазово підвищується та набуває значущості такий компонент господарчого процесу, як інформаційний ресурс. Облікова підсистема загальної системи менеджменту підприємства є основою формування інформаційного ресурсу в інформаційному просторі підприємства, який характеризується наявністю різномірних сигналів.

Незважаючи на значущість використання інформаційного ресурсу в процесі діяльності підприємства, в системі фінансового обліку існує суттєва проблема ідентифікації та визнання останнього активом. Здебільшого інформаційний ресурс не може бути достеменно оцінений в підсистемі фінансового обліку, а отже, не визнається активом у фінансовій звітності підприємства [14]. Це потребує формування підсистеми управлінського обліку, яка б давала змогу розширити та ефективно структурувати пер-

вісні сигнали про господарчі процеси підприємства, здійснюючи облік та контроль за інформаційним ресурсом в системі менеджменту, навіть у тій його складовій, яка не може бути визнана активом у фінансовому обліку. На думку авторів, підсистема управлінського обліку є інформаційною основою розроблення та впровадження рішень за оперативним горизонтом управлінського впливу, що забезпечує застосування системи управління за слабкими сигналами шляхом накопичення структурованої, релевантної, своєчасної, повної та деталізованої інформації про результати господарської діяльності підприємства.

Зазначимо, що для виконання цього завдання на першій план виходять контрольна та аналітична функції підсистеми управлінського обліку як частини загальної системи менеджменту, що полягає в оперативному оцінюванні досягнення запланованих показників шляхом порівняльного аналізу як загалом по підприємству, так і за структурними підрозділами. Процес оброблення, систематизації та структуризації інформації задля формування інформаційного ресурсу, що використовується в процесі впровадження управлінських рішень за оперативним горизонтом впливу, подано на рис. 1.

Як представлено на рис. 1, сигнали зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства мають явний (сильні сигнали) та неявний (слабкі сигнали) характер.

Сильні сигнали є чіткими ознаками змін та відхилень від планових показників і можуть бути прогнозованими з досить високим ступенем ймовірності. Проте слабкі сигнали не є яскраво вираженими та попереджують про наявність недостатнього виконання або перевиконання плану, але важко розпізнаються та прогнозуються. Таким чином, основою управління за слабкими сигналами є виявлення та аналіз так званих слабких сигналів змін. Дослідження сутності поняття «слабкий сигнал» представлено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, більшістю науковців поняття слабких сигналів трактується лише з точки зору менеджменту як ранні ознаки наступаючої кризи. Але задля дослідження ролі управлінського обліку в процесі управління за слабкими сигналами автори вважають, що необхідно розглянути сутність слабких сигналів з точки зору обліку. Тому, узагальнюючи наявні визначення, пропонуємо розкрити сутність слабких сигналів як відхилення фактичних значень показників діяльності підприємства від їх планових або нормативних значень, що свідчить про потенційні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання, які є елементами превентивного управлінського впливу.

Дослідження використання слабких сигналів в управлінні підприємством ґрунтуються на працях американського економіста І. Ансоффа. Погляди авторів на сутність управління за слабкими сигналами розглянуто в табл. 2.

Узагальнюючи думки дослідників, можемо зазначити, що управління за слабкими сигналами трактується як стратегічний інструмент управління, що спрямований на раннє виявлення майбутніх перспектив та загроз, а не лише на адаптацію до змінених умов функціонування. Проте, на думку авторів, управління за слабкими сигналами відноситься до оперативного рівня впливу на діяльність підприємства у зв'язку зі спрямованістю цього типу управління на оптимізацію всіх показників (перш за все, витрат), мінімізацію відхилень фактичних результатів діяльності від планових. Управлінський вплив, що здійснюється в системі управління за слабкими сигналами, спрямований на досягнення стратегічних цілей, а не на зміну загальної стратегії та місії підприємства. Зміна останніх, на думку авторів, може здійснюватися під час стратегічного рівня управління в системі менеджменту та

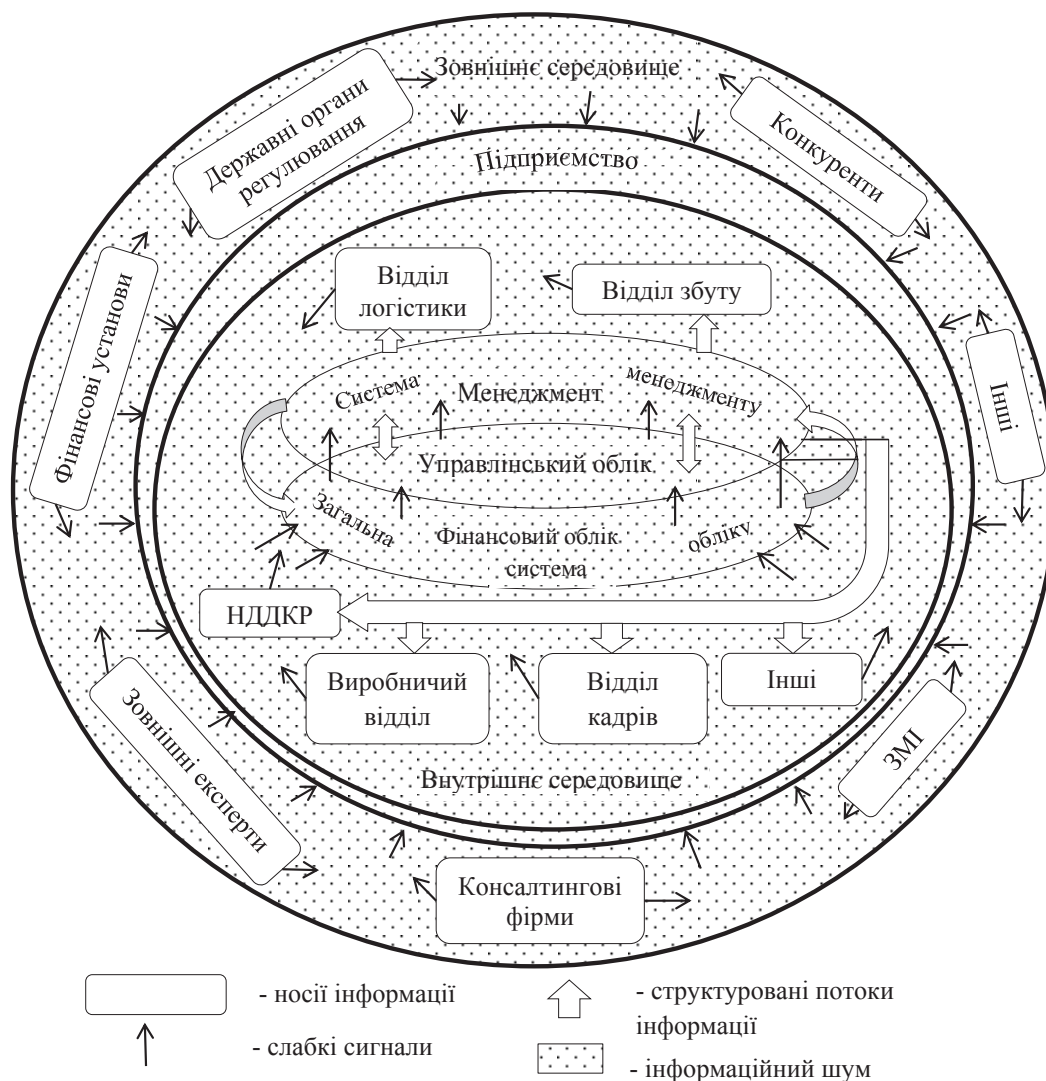


Рис. 1. Інформаційне забезпечення процесу управління на оперативному рівні

Таблиця 1

Дослідження сутності поняття «слабкі сигнали»

Автор	Визначення поняття
М.І. Копитко [5]	Слабкі сигнали – це початкові ознаки майбутніх змін у внутрішньому і/або зовнішньому середовищі, які свідчать про ймовірне настання та джерела негативних наслідків для суб’єкта господарювання.
І. Ансофф [1]	Слабкі сигнали можна позиціонувати як фактори, що зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів адаптації підприємства до умов нестабільного середовища.
О.Г. Мельник [7]	Слабкі сигнали – це інформаційні повідомлення кількісно-якісного характеру, які вказують на початкові зміни тенденцій розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій у середовищі функціонування організації.
О.В. Стельмашенко [9]	Слабкі сигнали – ранні та неточні ознаки настання важливих подій, які з часом стають більш достовірним та перетворюються на сильні сигнали.
О.С. Кузьмін [6]	Слабкі сигнали – незавершені за змістом, недостатньо чіткі та зрозумілі повідомлення та дані, що потребують адекватного розпізнавання, оброблення та інтерпретації.
О.І. Цмоць [11]	Слабкі сигнали – ранні та неточні ознаки настання важливих подій, які з часом стають більш достовірним та перетворюються на сильні сигнали.
Т.М. Пахомова, В.В. Мошко [8]	Слабкі сигнали – первісна інформація про ранні ознаки дисбалансу в господарюючій системі підприємства, без урахування якої і без вжиття оперативних попереджувачих заходів якої підприємство з найбільшою очевидністю буде йти до стану банкрутства.
М.А. Дядюк [4]	Слабкі сигнали – це неповна інформація щодо можливих змін у зовнішньому середовищі, пов’язана з ранніми та неточними ознаками настання важливих подій.

виникає на підґрунті ретельного аналізу не тільки слабких, але й сильних сигналів.

На основі досліджень [1; 5; 9; 11] автори виділили основні принципи, дотримання яких є основою організації процесу управління за слабкими сигналами:

1) принцип систематичності (постійне вжиття заходів з виявлення слабких сигналів);

2) принцип цілеспрямованості (спрямованість на сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства завдяки управлінським рішенням на оперативному та тактичному рівнях управління);

3) принцип комплексності (формування комплексу альтернатив з метою недопущення переростання слабких сигналів у сильні);

4) принцип відкритості (наявність взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства);

5) принцип адаптивності до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ;

6) принцип адекватності (прийняття управлінських рішень відповідно до виявлених слабких сигналів та прогнозованих наслідків їхнього впливу);

7) принцип пріоритетності сигналів за силою впливу та швидкістю реагування;

8) принцип здатності до моніторингу;

9) принцип узгодженості, що передбачає використання однорідних показників та наявність джерел, які є носіями інформації для їх (показників) розрахунку.

Зазначимо, що, на нашу думку, ефективність застосування управління за слабкими сигналами в системі менеджменту підприємства перш за все базується на прискоренні прийняття рішень за оперативним горизонтом впливу порівняно зі звичайним процесом розроблення управлінських рішень (рис. 2). Проте такі переваги в управлінні можливі лише за умов сформованості чіткої системи збору інформації, тобто системи бухгалтерського обліку, яка ґрунтується на запитах системи менеджменту.

Так, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришина, М.Є. Адамів у своїх дослідженнях [7] виявили, що основними проблемами під час впровадження та використання управління за слабкими сигналами є відсутність уніфікованої, зрозумілої та доступної послідовності дослідження слабких сигналів середовища функціонування, складність і трудомісткість використання наявних методів дослідження слабких сигналів середовища функціонування, складність оброблення слабких сигналів середовища функціонування, складність отримання інформації про слабкі сигнали.

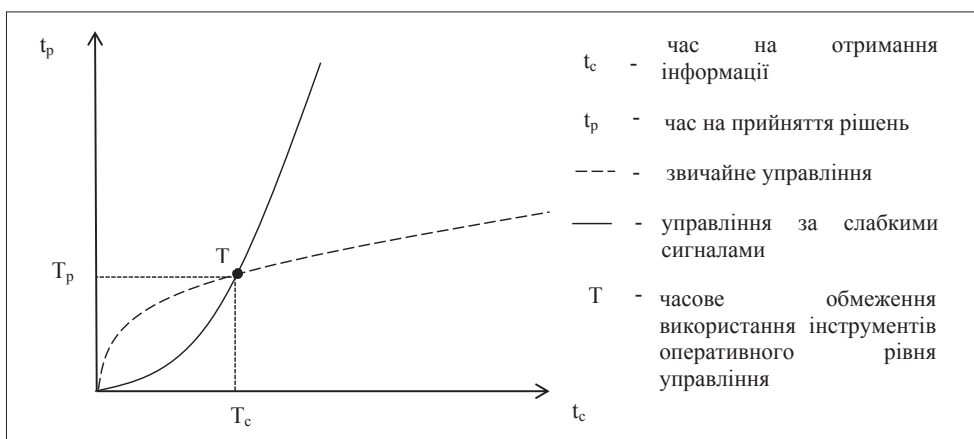


Рис. 2. Модель управління за слабкими сигналами

Таблиця 2

Дослідження сутності управління за слабкими сигналами

Автор	Визначення поняття «управління за слабкими сигналами»	Переваги управління за слабкими сигналами
І.М. Білецька [2]	Управління, за якого фірма повинна вміти відчувати зміни, які не настали, але перебувають у стадії зародження.	Випередження конкурентів у більш швидкому реагуванні на зміни ринкових умов.
Л.В. Долятовський, О.В. Івахненко [3]	Стратегічний інструмент управління, коли фірма збільшує свою активність задля отримання більш точної інформації.	Забезпечення завчасних дій для усунення загрози, підготовка до впливу загрози.
М.А. Дядюк [4]	Управління за слабкими сигналами є потужним засобом конкурентної боротьби.	Завчасне інформування про зміни у зовнішньому середовищі; своєчасна реакція на важко передбачувані події; вжиття заходів на ранніх стадіях небезпек або нових можливостей.
М.І. Копитко [5]	Управління на основі врахування слабких сигналів є різновидом стратегічного управління.	Отримання більшої кількості часу на прийняття управлінських рішень; забезпечення захисту від впливу змін.
А.М. Штангрет [12]	Випереджаюче управління на базі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування змін та розвитку організаційної гнучкості в процесі прийняття рішення.	Врахування впливу факторів середовища на діяльність підприємства; визначення необхідності певних дій ще до виникнення ситуації, що дає змогу підприємству реагувати на важко передбачувані події.



Для ефективного накопичення необхідної інформації та налаштування системи її збору перш за все необхідно визначитися з переліком ймовірних слабких сигналів у кожній функціональній складовій підприємства, які впливають на результати діяльності. А вже для прийняття управлінських рішень необхідно володіти необхідним та достатнім обсягом інформації, оскільки її зайві обсяги ускладнюють процес оброблення та потребують додаткових витрат часу.

Формування переліку слабких сигналів можна проводити з використанням експертного методу, прийомів анкетування та опитування, системи обліку. Не всі слабкі сигнали надходять на підприємство у грошовому вигляді, придатному для відображення в обліковій системі підприємства. Оскільки фінансовий облік розкриває інформацію лише про події, представлені у грошовому виразі, то для надання інформації для управління за слабкими сигналами важливу роль відіграє система управлінського обліку, що може надавати управлінську інформацію в довільному вигляді для забезпечення прийняття рішень.

Основою створення на підприємстві системи управлінського обліку, який законодавчо не регламентований, є розробка облікової політики, що включатиме організаційно-методичні засади відображення в обліку діяльності підприємства, формування звітності, проведення контролю за дотриманням планових показників та стратегічних цілей. Як зазначено в роботі М.Т. Щирби, облікова політика забезпечує цілісність системи бухгалтерського обліку на підприємстві та має охоплювати методичний, технічний та організаційний аспекти облікового процесу [13].

Найбільш специфічним є методичний аспект, що розкриває вибір з альтернативних варіантів способів відображення в обліку інформації про діяльність підприємства з метою формування звітності, серед яких є варіанти обліку витрат на рахунках бухгалтерського обліку, система та метод обліку витрат, перелік і склад об'єктів витрат, калькуляційних одиниць, статей калькулювання, склад витрат різних видів діяльності, система сигнальних показників, метод оцінювання готової продукції [13].

Технічний аспект має відображати способи реалізації вибраних методів в процесі облікової діяльності, а саме розроблення робочого плану рахунків, що дасть можливість фіксувати інформацію про слабкі сигнали; склад специфічних форм первинних документів та внутрішньої звітності, що забезпечить збір та систематизацію інформації про слабкі сигнали; створення графіку документообігу для забезпечення складання внутрішньої звітності; перелік планів і бюджетів, що стануть основою виявлення слабких сигналів як ознак недосягнення або перевищення планових результатів діяльності; вибір програмного продукту.

Організаційний аспект облікової політики забезпечує раціональність облікового процесу та стосовно управлінського обліку має розкривати організаційну форму побудови системи управлінського обліку, структуру підрозділу управлінського обліку, його місце в організаційній системі та взаємодію з іншими функціональними підсистемами підприємства, завдання та призначення цієї системи та посадові інструкції працівників, структуру центрів відповідальності, створення системи внутрішнього контролю.

Для забезпечення ефективної побудови системи управління за слабкими сигналами облікова політика щодо управлінського обліку має відповідати таким принципам:

- чітке визначення методів оцінювання та процедур обліку;
- здійснення обґрунтованого оцінювання діяльності центрів відповідальності;

- забезпечення формування та своєчасного надання інформації внутрішнім користувачам про результати господарської діяльності;

- забезпечення обліку та оцінювання господарських операцій, результатів діяльності, виконання плану;
- врахування факторів, що мають цінність для підприємства, але не можуть бути виражені у грошовій формі;
- забезпечення аналізу відхилень від норм, їх групування за причинами та відповідальними особами;
- забезпечення адресності інформації, що відповідатиме потребам різних груп користувачів внутрішньої облікової інформації.

Проте, крім поділу сигналів за видами діяльності, існує необхідність структуризації за горизонтами здійснення управлінського впливу в процесі діяльності підприємства. Так, кожен рівень управлінського процесу має ґрунтуватись на визначеному обсязі масиву даних, що формується на основі цільового збору інформації та отримання інформації з попередніх етапів управління, що після оброблення має передаватись на наступні етапи менеджменту. Групування та взаємозв'язок сигналів середовища діяльності підприємства представлено на рис. 3.

З огляду на велику кількість наявних сигналів потенційних явищ перед системою управління виникає потреба створення чітких критеріїв відбору з урахуванням потреб рівнів управління, що забезпечить ранжування та структуризацію сигналів, встановлення пріоритетності їх оброблення та розуміння наслідків явищ, що відбуваються.

Виявлення слабких сигналів у сфері управління має відбуватись за класичною схемою виявлення слабких сигналів шляхом порівняльного аналізу. З цього випливає висновок, що чим вище рівень управління, тим більше обсяг інформації, яким він має володіти для прийняття обґрунтованих рішень, при цьому інформація має бути структурованою відповідно до потреб керівництва.

Потреба проведення порівняльного аналізу дає можливість виділити як основну передумову введення управління за слабкими сигналами запровадження системи бюджетування на підприємстві, що має бути деталізованою та надавати всю необхідну для управління інформацію для порівняння відразу під час надходження фактичних даних.

Крім того, для визначення слабких сигналів (відхилень від норм) необхідним є запровадження управління витратами «стандарт кост», яка дає можливість порівняти нормативні та фактичні значення визначеного ряду показників. По закінченні звітного періоду на основі облікової інформації складаються звіти про виконання бюджету (плану) за кожним центром відповідальності, в якому здійснюється порівняльний аналіз запланованих та фактично досягнутих результатів. При цьому виявляються небажані розбіжності між фактичними та плановими показниками, визначаються причини цього з метою недопущення їх впливу в майбутньому. Звіти, підготовлені на основі інформації управлінського обліку, з одного боку, дають змогу об'єктивно оцінити діяльність центрів відповідальності, а з іншого боку, інформують керівництво про те, на яких ділянках не вдалося досягти планових показників.

Також існує потреба використання спеціально налаштованого програмного продукту для обліку, в якому мають бути відображені всі планові дані для встановлення ряду відхилень показників від норми.

Основою побудови інформаційної бази є розробка системи рахунків бухгалтерського обліку з достатньою кількістю рівнів деталізації, адже перш за все інформація збирається та систематизується на рахунках обліку. Найбільш

суттєвим і складним питанням, що постає під час кодування рахунків обліку, є вибір системи ознак, що стануть основою поділу, а також їх послідовності. Необхідно відображати інформацію про витрати в обліку таким чином, щоб отримати повну та різносторонню інформацію про витрати підприємства для прийняття рішень. Можливості вирішення завдання управління зростають, коли інформація про об'єкти обліку є досить аналітичною.

Рахунки мають відповідати попередньо встановленим вимогам управлінського персоналу для конкретного підприємства. Також під час кодування важливо враховувати ступінь важливості кожного виду поділу витрат для прийняття рішень. Основними класифікаційними ознаками під час кодування рахунків можуть бути елементи витрат (матеріали, оплата праці тощо), сфера діяльності підприємства (виробнича, збутова, маркетингова діяльність підприємства, сфера управління тощо), підрозділ, вид діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна).

Для накопичення інформації про слабкі сигнали пропонується ввести у використання позабалансовий рахунок 00 «Відхилення», що буде транзитним за характером та накопичуватиме інформацію про відхилення, що виникають у процесі господарської діяльності. Збільшення суми на рахунку 00 «Відхилення» відбувається на суму перевищення фактичних даних над плановими. Зменшення суми на рахунку 00 відбувається на суму перевищення планових даних над фактичними. Списання виявленої суми має відбуватись на рахунок виробництва або 9 класу рахунків (витрат). Сума обігу рахунку і є сумою накопичених сигналів. Але загальної суми недостатньо,

тому потрібно використовувати систему аналітичних рахунків. Для ідентифікації виду та місця виникнення витрат необхідно використати створену вище класифікацію. Проте це дасть інформацію про виникнення витрат, а не про самі сигнали. Тому для кодування рахунку сигналів необхідно додати такі ознаки, як характер відхилення, причина відхилення та наслідки відхилення. Таким чином, загальна схема кодування рахунку відхилень матиме вигляд, як на рис. 4.

Порядок відображення інформації щодо витрат на рахунках обліку має бути таким:

- 1) відображення витрат за плановою величиною (сумою, ціною, кількістю);
- 2) відображення різниці між фактичною та плановою величиною в кореспонденції рахунку джерела витрат (20, 661 тощо) з рахунком відхилень;
- 3) списання виявленої різниці за кореспонденцією рахунку відхилень з рахунком витрат (23, 91, 92 тощо).

Наприклад, для виробництва заплановано використання 10 кг матеріалу за ціною 100 грн./кг, а фактично використано 10 кг за ціною 115 грн./кг. Кореспонденція рахунків для обліку операції представлена в табл. 3.

Таким чином, витрати відображено за фактичною сумою, а на спеціальному рахунку відображено суму відхилень від планового показника.

Щоб скоротити витрати часу на оброблення інформації про витрати, треба налаштувати систему збору інформації таким чином, щоб вона давала можливість систематизувати інформацію для її подальшого різностороннього оброблення. Для кодування рахунків обліку витрат



Рис. 3. Види сигналів про діяльність підприємства

Кореспонденція рахунків для виявлення слабких сигналів

Зміст операції	Дт	Кт	Сума, грн.
Відображення матеріальних витрат за плановою величиною	23	201	10*100 = 1000,00
Відображення різниці між фактичною та плановою величинами матеріальних витрат	00.1.2.1.1	201	15*10 = 150,00
Списання різниці на витрати виробництва	23	00.1.2.1.1	150,00

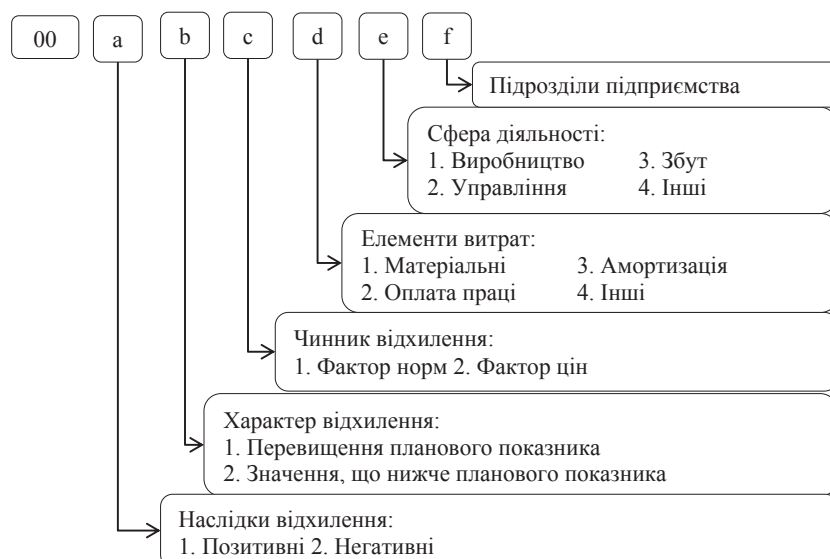


Рис. 4. Загальна схема кодування рахунків виявлення слабких сигналів

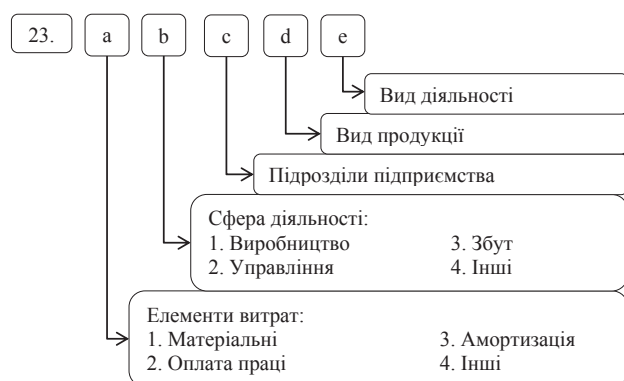


Рис. 5. Загальна схема кодування рахунків обліку виробничих витрат

доцільно використовувати визначені вище ознаки класифікації витрат. Таким чином, схематичний код рахунку витрат виробництва матиме вигляд, представлений на рис. 5.

Після відображення інформації про витрати на аналітичних рахунках з'явиться можливість розрахунку показників, що визначені підприємством як сигнали змін у діяльності.

Система рахунків допомагає накопиченню та систематизації інформації. Проте необхідним для прийняття рішень є також надання даних для прийняття рішень в придатному для аналізу стані. Це зумовлює необхідність розроблення форм управлінської звітності. Чинна бухгалтерська звітність орієнтована на зовнішніх користувачів, тому вона не відображає реального стану речей на підприємстві. Інформація по відхиленнях за слабкими сигналами не відображається в документах бухгалтерського обліку. Тому необхідною є розробка первинних документів, звітів, у яких буде відображено фактичні та планові величини визначеного кола показників.

**Висновки.** Розробка підсистеми управлінського обліку, його тісний взаємозв'язок з підсистемою фінансового обліку та загальною системою менеджменту підприємства складають основу запровадження управління за слабкими сигналами. Розробка відповідної облікової політики, зокрема рахунків для збору інформації, бюджетів діяльності, управлінської звітності, забезпечить своєчасне виявлення потенційних змін у середовищі функціонування підприємства для обґрунтування впровадження своєчасного управлінського впливу з боку системи менеджменту. Подальший розвиток досліджень управління за слабкими сигналами має бути спрямований на визначення та побудову методики накопичення та передачі в систему менеджменту показників слабких сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Список використаних джерел:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
2. Білецька І.М. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства. Вісник ДІТБ. 2008. № 12. С. 13–18.
3. Долятовский Л.В. Организация управления фирмой на основе слабых сигналов. URL: <https://sovman.ru/article/4403>.
4. Дядюк М.А. Управління за слабкими сигналами в системі адапційного управління підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2015. № 2 (22). С. 74–83.
5. Копитко М.І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. Економіка та держава. 2014. № 11. С. 24–27.
6. Кузьмін О.С. Метод перспективної діагностики слабких сигналів потенційних явищ за видами діяльності підприємства. Бізнес-Інформ. 2013. № 2. С. 69–74.
7. Мельник О.Г. Комплексне дослідження стану антисипативного управління на вітчизняних машинобудівних підприємствах. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 2. С. 14–23.
8. Пахомова Т.М. Антикризове управління як найважливіша умова сталого розвитку підприємств. Вісник. 2011. № 1 (14). С. 39–40.
9. Стельмашенко О.В. Особливості стратегічного управління підприємствами. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=55777>.

10. Тараненко С. М. Необхідність управління підприємством за слабкими сигналами. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 2. С. 225–228.
11. Цмоць О.І. Адаптивне управління підприємством на основі слабких сигналів. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11. С. 462–468.
12. Штангрет А.М. Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах. Наукові записки. 2007. № 1 (11). С. 98–103.
13. Ширба М.Т. Облікова політика як інструмент організації управлінського обліку на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 830–837.
14. Labunska S., Petrova M., Prokopishyna O. Asset and cost management for innovation activity. Economic Annals-XXI. 2017. № 165 (5–6). P. 13–18. URL: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-03>.

#### **РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО СЛАБЫМ СИГНАЛАМ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены сущность и преимущества управления предприятием по слабым сигналам. Обоснована роль управленческого учета в информационном обеспечении функционирования этой концепции управления. Исследованы способы группировки слабых сигналов, предложена их структуризация по уровням управления. Рассмотрена модель выявления слабых сигналов путем сравнительного анализа. Предоставлены рекомендации по разработке учетной политики и формированию плана счетов для обеспечения сбора, структуризации и отображения информации о слабых сигналах.

**Ключевые слова:** управление предприятием, слабые сигналы, управленческий учет, информационное обеспечение, учетная политика.

#### **THE ROLE OF MANAGERIAL ACCOUNTING IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES ON THE BASIS OF WEAK SIGNALS**

**Summary.** The article considers the essence and advantages of management of enterprises on the basis of weak signals. The role of managerial accounting in the information support of this management concept is substantiated. The methods of weak signals grouping are considered, their structuring according to the levels of management is proposed. A model of weak signals detection based on comparative analysis is presented. Recommendations on development of accounting policy and accounting coding are provided to ensure the collection, structuring and presenting information about weak signals.

**Key words:** enterprise management, weak signals, managerial accounting, information support, accounting policy.