

**Петро Олексійович КУЦИК**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри бухгалтерського обліку,  
Львівський торговельно-економічний університет  
E-mail: kucykpetro@mail.ru

**Володимир Олександрович ШЕВЧУК**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри аудиту,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
E-mail: v.o.shevchuk@gmail.com

**ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ КОРПОРАТИВНИХ РЕГЛАМЕНТІВ ОБЛІКУ І  
ЗВІТНОСТІ**

Куцик, П. О. Процесний підхід до розробки корпоративних регламентів обліку і звітності [Текст] / Петро Олексійович Куцик, Володимир Олександрович Шевчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 1. – С. 174-182. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Сучасні умови ведення бізнесу великими підприємствами (компаніями), які залежать від цілісної системи управління, вимагають запровадження корпоративних інформаційних систем обліку та звітності. Важливою складовою у цій системі є розробка внутрішніх регламентів, які би давали змогу уніфікувати облік і звітність компанії як передумови її прозорої інформаційної політики та надійності інформації для прийняття управлінських рішень. Особливо ця проблема прослідковується при розширенні бізнесу чи його злитті.

**Мета.** Дослідження можливостей регламентування та уніфікації облікових процесів в умовах розбудови корпоративного управління в сучасних холдингах (великих підприємствах з різними видами бізнесу, групах компаній).

**Результати.** Результати досліджень свідчать, що сучасні інтегровані інформаційні системи вибудовуються на основі різних методологічних підходів і з використанням різних програмних рішень. Доведено, що модель бізнес-процесів повинна бути максимально незалежною від діючої організаційної структури підприємства, яка може часто зазнавати змін. Такий підхід повністю відповідає потребам уніфікації бізнес-процесів обліку і звітності у межах великої диверсифікованої компанії, оскільки веде до створення референтної моделі для окремих господарських підрозділів і підприємств. З цією метою нами розроблено теоретичну модель регламентування бізнес-процесів обліку і звітності (на трьох рівнях деталізації) та модель бізнес-процесу «Управління ресурсами та обліковою функцією», яка зображена за допомогою нотації IDEF0 (складається з чотирьох підпроцесів). Запропоновані моделі є основою для побудови цілісної структури внутрішніх регламентів.

**Ключові слова:** інтегровані інформаційні системи; бізнес-процеси; модель; регламенти обліку і звітності.

---

**Petro Oleksiyovych KUTSYK**

PhD in Economics,  
Professor,  
Department of Accounting,  
Lviv Trade and Economic University  
E-mail: kucykpetro@mail.ru

**Volodymyr Oleksandrovych SHEVCHUK**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Department of Auditing,  
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing  
E-mail: v.o.shevchuk@gmail.com

**PROCESS APPROACH TO DEVELOPMENT OF CORPORATE REGULATION  
OF ACCOUNTING AND REPORTING****Abstract**

**Introduction.** Modern business conditions of large enterprises (companies), which depend on an integrated management system, require implementation of corporate information systems and accounting. An important component of this system is the development of internal regulations, which would give an opportunity to unify the accounting and reporting of the company as a prerequisite of a transparent information policy and security information for decision making. Especially this problem is evident in the expansion of its business or a merger.

**Goal.** The aim of the article is to research the regulation opportunities and to standardize accounting processes in the conditions of development of corporate governance in contemporary holdings (large enterprises with various types of business, group companies).

**Results.** The results of the study indicate that modern integrated information systems are built on the basis of different methodological approaches and use different software solutions. It has been proven that the model of business processes should be as much independent from the current organizational structure as possible. This approach fully coincides with the needs to unify business processes and accounting within a large diversified company, because it leads to the creation of reference models for specific business units and companies. We have developed a theoretical model of regulation of business processes and accounting (at three levels of specification) and business process model "Resource management and accounting function," which is depicted with the help of notation IDEF0 (consists of four subprocesses). The proposed model is the basis for building an integrated structure of domestic regulations.

**Keywords:** integrated information systems; business processes; model; regulations and accounting.

**JEL classification:** M400, M410, M490

---

**Вступ**

Розробка внутрішніх регламентів є одним з найважливіших кроків на шляху проектуванні і впровадження корпоративних інформаційних систем обліку і звітності. Компанія або корпорація (від лат. corporatio – об'єднання, союз, товариство) є особливою формою ведення підприємницької діяльності, за якої певна сукупність осіб об'єднується для досягнення спільної мети. Із зростанням обсягів продажів, ускладненням організаційної структури, відкриттям регіональних офісів і диверсифікації бізнесу керівництво компанії стикається з проблемою необхідності реформування внутрішніх інформаційних систем. Ці системи через збільшення обсягів інформації, що обробляється, починають продукувати численні звіти, документи та інформаційні повідомлення, які досить часто бувають поданими у різних форматах, не проходять належної валідації з боку користувачів або містять надлишкові чи навпаки недостатньо детальні відомості. Ця проблема особливо посилюється у випадку злиття компаній, коли кожна з них використовує власні стандарти, програми чи форми документів, або у випадку територіального розширення бізнесу, коли гостро постає питання уніфікації обліку і звітності як передумови прозорої інформаційної політики компанії та надійності інформації для прийняття управлінських рішень.

Аналіз наукових публікацій, у яких досліджуються питання розробки корпоративних регламентів обліку і звітності, засвідчує зростаючий інтерес до цієї тематики серед вітчизняних і зарубіжних вчених. Важливий внесок у цьому напрямі зробили такі вчені, як М. І. Бондар, С. Ф. Голов, В. А. Дерій, В. І. Єфіменко, Я. Д. Крупка, О. О. Олійник, М. С. Пушкар, І. А. Слободняк, А. А. Соколов та ін. Водночас

---

доцільно відзначити брак публікацій, присвячених уніфікації сучасних методичних підходів та методології формування регламентної структури обліку та звітності на корпоративному рівні.

Нині потреба в регламентуванні та уніфікації обліку і звітності найбільше проявляється у холдингових структурах чи неформальних групах компанії, об'єднаних одними власниками. При цьому важливо розрізнити терміни «уніфікація обліку» та «уніфікація облікових процесів». Ми не погоджуємося з думкою А. А. Соколова та Л. С. Монакової, що ці поняття можна розглядати як синоніми. До цього висновку вказані вчені прийшли на основі того, що облік (як система збирання, реєстрації та узагальнення інформації) є послідовністю дій, які утворюють обліковий процес [1, с. 38]. Насправді ж поняття обліку містить не лише процесну складову, але й низку організаційних та методологічних елементів. Тому поняття уніфікації обліку уміщує комплекс заходів, пов'язаних із запровадженням єдиних облікових процедур, технологій, форм документів тощо. Це означає, що уніфікація облікових процесів є вужчим поняттям, ніж уніфікація обліку, і може розглядатися як її складова частина.

### **Мета статті**

Метою цієї статті є дослідження можливостей регламентування та уніфікації облікових процесів в умовах розбудови корпоративного управління в сучасних холдингах (групах компаній).

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

В одній з наших попередніх статей [2, с. 148] ми визначили основні кроки, за допомогою яких здійснюється впровадження уніфікованих корпоративних систем обліку і звітності (УКСОЗ):

- організація та регламентування (впровадження єдиної організаційної моделі бухгалтерського обліку, уніфікація посадових обов'язків працівників, перегляд і запровадження єдиних показників оцінки діяльності структурних підрозділів);
- внутрішні процеси (визначення єдиних вимог до подання документів під час роботи із зовнішніми контрагентами, уніфікація регламентів діяльності всередині компанії, запровадження типового графіка документообігу та форм первинних документів у холдинговій компанії тощо);
- персонал (навчання та підвищення кваліфікації, створення єдиної системи заохочень і винагород для скорочення термінів закриття періоду);
- інформаційні системи (впровадження єдиних вимог до функціонування інформаційних систем, розроблення інтерфейсів між різними системами, уніфікація прийнятих рішень, «вирівнювання» технологічної інфраструктури, розроблення та впровадження електронної системи документообігу тощо);
- методологія обліку за П(С)БО та МСФЗ (заходи, спрямовані на пришвидшення підготовки звітності; робочий план рахунків, який відображає специфіку діяльності компанії; довідники господарських операцій та типових бухгалтерських проведення; детальні рекомендації зі збирання інформації для діючої системи обліку й інформаційної системи тощо).

Сучасні інтегровані інформаційні системи, які використовуються в управлінні диверсифікованими компаніями та групами, вибудовуються на основі різних методологічних підходів та з використанням різних програмних рішень. Поєднання цих підходів та рішень у межах єдиної системи відбувається на основі єдиних корпоративних стандартів шляхом розробки спеціальних конвертерів даних чи програмних утиліт, які дозволяють інтегрувати різні інформаційні продукти. При цьому важливо забезпечити розумний компроміс між необхідністю уніфікації корпоративних стандартів обліку і звітності та врахуванням локальних потреб підрозділів (підприємств), які входять до складу компанії.

Ми поділяємо думку К. І. Редченка, який вказує, що «уніфікація основних принципів обліку, плану рахунків, форм первинних документів та звітності на корпоративному рівні не повинна перешкоджати гнучкому контекстуальному налаштуванню тих чи інших елементів обліку на кожному підприємстві» [3, с. 277]. Вирішення дилеми «єдині стандарти або гнучкість» він бачить у побудові новітніх віртуальних систем обліку, які характеризуються активним використанням мережевої архітектури та «хмарних» технологій. Віртуальні системи адаптовані для цілодобового режиму роботи, забезпечують операції з електронними грошима та поєднують у єдиному інформаційному просторі різні види обліку (бухгалтерський, оперативний, управлінський, облік податків тощо). Використання віртуальних систем обліку розширює аналітичність та оперативність обліку, підвищує прозорість та доступність його даних для віддаленого користування. З іншого боку, більшість невіртуальних систем обліку реалізують паралельні процеси для різних його видів, що збільшує навантаження на інформаційну інфраструктуру підприємства та негативно впливає на вартість її обслуговування. Крім того, у багатьох корпораціях існує необхідність готувати декілька комплектів звітності – для внутрішніх потреб, для материнської структури, для державних регуляторів тощо. Паралельна підготовка сповільнює і здорожує процес підготовки звітності, роблячи облік надто громіздкою та обтяжливою процедурою [2, с. 277].

---

Серед українських компаній значних успіхів на шляху побудови уніфікованих корпоративних систем обліку і звітності досягли такі компанії, як ДТЕК, НАЕК «Енергоатом», «Укрлендфармінг» (найбільший в Україні вертикально інтегрований аграрний холдинг, що керує земельним банком більше 650 тис. га), Концерн «Галнафтогаз», «Комфі-Трейд» (мережа магазинів «Comfy») та ін.

Зокрема, у компанії ДТЕК наприкінці 2012 року була створена загальна ІТ-інфраструктура на більш ніж 50 підприємствах, централізовані бізнес-додатки та почалось впровадження SAP ERP. Майже 26 тисяч співробітників компанії щоденно користуються 130 ІТ-сервісами. Високий рівень інтеграції дозволяє керівництву головного офісу ДТЕК кожного року розпочинати десятки нових ІТ-проектів, призначених для розвитку бізнесу, та успішно тиражувати їх на підприємствах, які входять до складу компанії.

Для забезпечення цілей у сфері обліку і звітності було здійснено перехід на єдину облікову політику на всіх підприємствах компанії, розроблено концепцію «Єдиного інформаційного простору» та створено систему ведення регламентованого обліку згідно з розробленою концепцією. У ході реалізації проекту була створена інформаційна система компанії ДТЕК, яка є «кущем» інформаційних баз, що функціонують на основі прикладного рішення «1С:ТЕК:Облік» [4].

На першому, найвищому, рівні цієї системи забезпечується управління корпоративними класифікаторами та іншою нормативно-довідковою інформацією, здійснюється керування конфігурацією «1С:ТЕК:Облік», збирання запитів користувачів системи. На другому рівні в інформаційних базах юридичних осіб ведеться облік діяльності останніх, які входять у групу ДТЕК. Третій рівень інформаційної системи забезпечує ведення обліку діяльності структурних підрозділів підприємств.

Така побудова УКСОЗ передбачає активну участь головного офісу компанії (відділу методології) у розробці єдиного плану рахунків, класифікаторів номенклатур та об'єктів обліку, корпоративних довідників, аналітичних розрізів, форм документів і звітності тощо. Водночас не всі компанії підтримують ідею централізованого управління обліковою функцією, надаючи господарським підрозділам право самостійного прийняття рішень, які інформаційні системи обирати та як саме організувати облік на місцях.

Наприклад, у компанії «Норильський нікель» у середині 2000-х років була реалізована система наскрізної бухгалтерії. Це означає, що у кожному галузевому комплексі організовано, як мінімум, одне робоче місце, залучене у загальну корпоративну мережу, на якому встановлене програмне забезпечення, пов'язане з економікою та фінансами, зокрема, з бухгалтерського обліку, податків і звітності. Все, що відбувається в інформаційній системі галузевого комплексу до цього терміналу, центральний офіс компанії не цікавить. Але у визначений термін у загальну корпоративну «шину» повинні надходити дані, подані у встановленому форматі та відповідні за повнотою. Таким чином, кожен дивізіон «Норильського нікелю» у межах загальнокорпоративного стандарту подає суворо впорядковані дані [5].

Децентралізоване управління обліком і звітністю передбачає розумний компроміс між самостійністю інформаційної політики окремих господарських підрозділів компанії (чи юридичних осіб, що входять до складу холдингу) та формалізацією рамкових вимог до змісту і процесів формування зовнішньої та внутрішньої звітності.

Вимоги до розробки внутрішньої звітності в компаніях, їх класифікація та критерії формування досить детально розглянуті в науковій літературі (С. Ф. Голов, В. Б. Івашкевич, Т. П. Карпова, Л. В. Нападівська, В. Ф. Палій, М. С. Пушкар, І. Б. Садовська). Однак ідентифікація та формалізований опис ключових бізнес-процесів, результатом яких є формування зовнішньої і внутрішньої звітності компаній, залишається малодослідженою науковою проблемою.

Більшість сучасних вчених [6; 7; 8] розглядають бізнес-процес як певну послідовність дій або робіт, за допомогою яких отримані на «вході» бізнес-процесу ресурси (фінансові, матеріальні, інформаційні) перетворюються на «виході» у цінні для зовнішніх чи внутрішніх користувачів результати. Бізнес-процеси, пов'язані з обліком та звітністю, не належать до групи основних процесів, тобто таких, які створюють додану вартість. Їх переважно відносять до допоміжних або забезпечувальних процесів [8].

З погляду парадигми процесного управління, більша частина робіт, що виконується бухгалтерією підприємства, належить до групи допоміжних бізнес-процесів «Управління фінансовими та матеріальними ресурсами» [9]. Це підкреслює управлінську спрямованість кінцевого продукту, що створюється обліковою службою для задоволення інформаційних потреб керівництва компанії. Водночас бізнес-процеси управління фінансовими і матеріальними ресурсами не належать винятково до сфери відповідальності облікової служби. Інакше кажучи, організаційні межі бізнес-процесів і структурних підрозділів (наприклад, бухгалтерії підприємства) не є тотожними.

Такий підхід диктується вимогами керівного документу Р 50.1.028-2001 «Методологія функціонального моделювання», у якому міститься чітка рекомендація: «при створенні моделі слід уникати прив'язки функцій до діючої організаційної структури» [8, с. 17]. Це означає, що модель

---

бізнес-процесів повинна бути максимально незалежною від діючої організаційної структури підприємства, яка може часто зазнавати змін. Ми вважаємо, що такий підхід повністю відповідає потребам уніфікації бізнес-процесів обліку і звітності у межах великої диверсифікованої компанії або холдингу, оскільки веде до створення референтної моделі для окремих господарських підрозділів і підприємств.

Така референтна (взірцева) модель може бути розроблена для декількох варіантів регламентування бізнес-процесів обліку і звітності:

*А. Високий рівень регламентування бізнес-процесів.*

$M_{(1)} = \{V, I, T, O, R\}$ , де V – вартість володіння бізнес-процесами; I – вимоги до вхідної інформації та інших ресурсів, що споживаються під час виконання бізнес-процесів; T – часові характеристики бізнес-процесів (загальна тривалість, час отримання відповідей на запити, строки подання звітності); O – результати бізнес-процесів (прийняті управлінські рішення, проведені платежі, подана звітність тощо); R – матриця суміжності бізнес-процесів (визначає наявність чи відсутність взаємозв'язків з іншими бізнес-процесами).

Цей варіант передбачає розробку детальних регламентів бізнес-процесів обліку і звітності, які група компаній (холдинг) упроваджує на своїх підприємствах. Характеристики бізнес-процесів визначаються централізовано, що з високою імовірністю дозволяє реалізувати облікову політику групи, забезпечує узгодженість не тільки робочого плану рахунків та методів обліку, але й облікових реєстрів, форм подання інформації, процедур внутрішнього контролю тощо. Недоліками цього підходу є складність проектування корпоративної інформаційної системи, високі витрати часу фахівців головного офісу, які спеціалізуються на питаннях методології обліку і звітності, а також можливі проблеми інтегрування локальних інформаційних систем окремих господарських підрозділів або підприємств, які входять до складу групи.

*В. Середній рівень регламентування бізнес-процесів.*

$M_{(2)} = \{V, T, O, R\}$ . На відміну від попереднього, цей варіант передбачає певну гнучкість у виборі господарськими підрозділами або підприємствами групи інформаційних систем, методів обліку, залучення або відмови від бухгалтерського аутсорсингу тощо. Також бізнес-процеси обліку і звітності чітко регламентуються за строками подання даних, формами звітності, вимогами до повноти і точності інформації, що подається керівним органам компанії тощо.

*С. Низький рівень регламентування бізнес-процесів.*

$M_{(3)} = \{T, O, R\}$ . Передбачає найбільш «ліберальний» підхід, за якого головний офіс компанії визначає лише форми внутрішньої звітності, строки їх подання та вимагає дотримання корпоративної облікової політики і внутрішніх стандартів. У всіх інших питаннях господарські підрозділи (підприємства групи) мають цілковиту самостійність та можуть приймати рішення на власний розсуд. Усі перераховані варіанти регламентування бізнес-процесів обліку і звітності можуть зазнавати змін та доповнень, виходячи з конкретної ситуації, але взаємозв'язки з іншими бізнес-процесами повинні вибудовуватися на основі загальної бізнес-моделі компанії (рис. 1).

Наші дослідження свідчать про те, що моделювання бізнес-процесів обліку і звітності у межах диверсифікованої компанії чи холдингу доцільно здійснювати у графічному та описовому форматах не більше ніж на трьох рівнях деталізації. Ця думка підтверджується й іншими фахівцями, які рекомендують уникати надлишковості нормативно-регламентувальної інформації [10, с. 13].

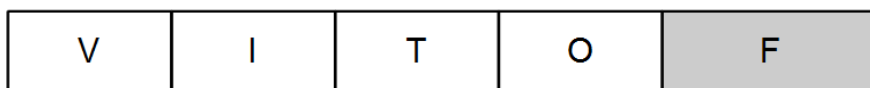
Сьогодні існує низка різних способів зображення бізнес-процесів, які називають нотаціями: BPMN (відображає функціональну послідовність виконання робіт), EPC (хронологічне відображення послідовності робіт за подіями), IDEF0 (відображає логічну послідовність виконання робіт). Проте вибір нотації для моделювання бізнес-процесів є менш важливим, ніж аналіз логіки їх побудови та формування і вибір найкращого алгоритму.

Запропонована нами модель бізнес-процесу «Управління ресурсами та обліковою функцією» зображена за допомогою нотації IDEF0 (рис. 2). Цей бізнес-процес складається з чотирьох підпроцесів:

- F1 «Управління активами і пасивами»;
- F2 «Управління доходами і витратами»;
- F3 «Управління податковою функцією»;
- F4 «Облік та здійснення розрахунків».

На рис. 2 зображені лише найбільш загальні взаємозв'язки, вхідні ресурси та результати цих підпроцесів. Але при розробці відповідного регламенту на рівні конкретної компанії вказані елементи бізнес-процесу повинні бути деталізовані та пов'язані з основними організаційними регламентами ведення обліку і підготовки звітності у холдингу (облікова політика, робочий план рахунків бухгалтерського обліку, правила документообігу і технології обробки облікової інформації, порядок контролю господарських операцій тощо).

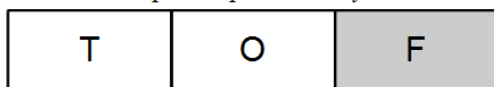
*А. Високий рівень регламентування бізнес-процесів*



*Б. Середній рівень регламентування бізнес-процесів*



*С. Низький рівень регламентування бізнес-процесів*



*(f1, f2, ... - бізнес-процеси)*

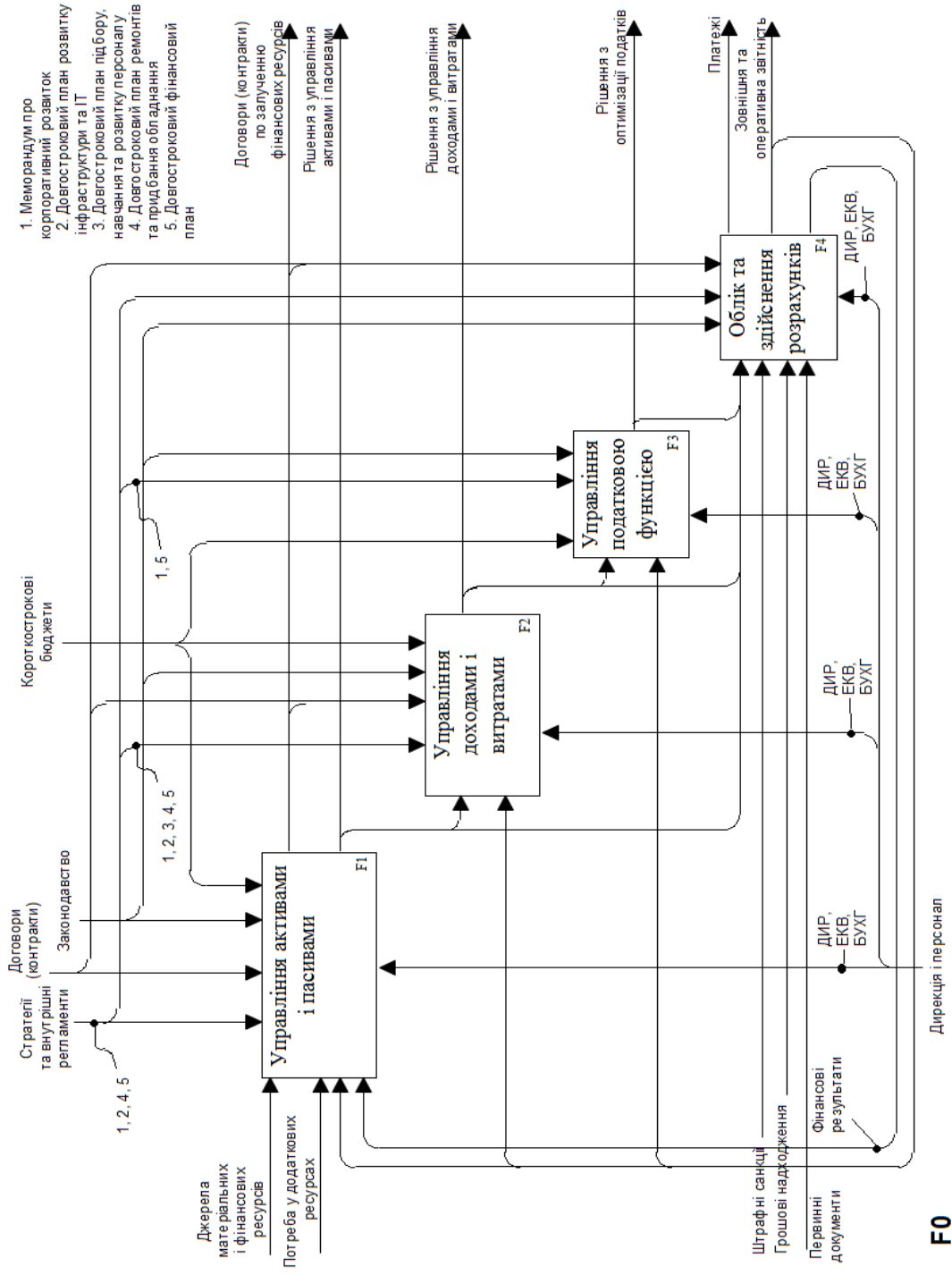
F	f1	f2	f3	f4	f5	f6	...
f1	0	1	1	0	0	0	...
f2	0	0	1	0	0	0	...
f3	0	0	0	1	0	0	...
f4	0	0	0	0	1	1	...
f5	0	0	0	0	0	0	...
f6	0	0	0	0	0	0	...
...	...	...	...	...	...	...	...

**Рис. 1. Теоретична модель регламентування бізнес-процесів обліку і звітності в диверсифікованій компанії або холдингу (власна розробка)**

Запропонований нами формат деталізації інформації про бізнес-процеси обліку і звітності передбачає, що в описі (регламенті) кожного бізнес-процесу буде вказано:

- номер і назву бізнес-процесу, що розглядається;
- номер і назву бізнес-процесу верхнього рівня;
- номери і назви вкладених бізнес-процесів наступного (нижчого) рівня;
- текстовий опис процесу (1500-2000 символів);
- події, що ініціюють бізнес-процес (наприклад, наказ керівника або настання певної календарної дати);
- події, що завершують бізнес-процес;
- перелік робіт, які виконуються в межах бізнес-процесу;
- постачальники бізнес-процесу (вказуються відділи, посадові особи, зовнішні організації, які надають інформацію чи постачають необхідні для здійснення бізнес-процесу ресурси);
- клієнти бізнес-процесу (вказуються відділи, посадові особи, зовнішні організації, які є користувачами результатів бізнес-процесу);
- перелік ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних) на вході бізнес-процесу;
- перелік результатів на виході бізнес-процесу;
- перелік вхідних документів;
- перелік вихідних документів;
- перелік підрозділів і посадових осіб, які беруть участь у бізнес-процесі, з вказанням їх статусу та рівня відповідальності;
- ступінь автоматизації бізнес-процесу та основні характеристики інформаційної системи, яка забезпечує його функціонування.

Деталізація відомостей про бізнес-процеси обліку і звітності у межах загальної референтної моделі бізнес-процесів холдингу (групи компаній) дозволяє уніфікувати всі істотні процедури збирання інформації, її обробки, оцінки, контролю та формування звітних форм.



Умовні позначення: ДИР – Дирекція, ЕКВ – економічний відділ, БУХГ – бухгалтерія.  
**Рис. 2. Бізнес-процес «Управління ресурсами та обліковою функцією компанії», поданий у нотатції IDEFO (сформовано авторами)**

---

## Висновки і перспективи подальших розвідок

Специфіка будови та функціонування великих корпоративних структур вимагає застосування особливих підходів до регламентування та уніфікації обліку і звітності. Чинна законодавча база не регулює сферу внутрішніх корпоративних стандартів, залишаючи виняткове право прийняття рішень за вищим керівництвом холдингів чи груп компаній, які прагнуть упорядкувати внутрішні інформаційні потоки і систематизувати процедури ведення обліку та підготовки звітності.

Запропоновані нами варіанти і моделі регламентування бізнес-процесів обліку та звітності у холдингах (групах компаній) можуть слугувати основою для побудови цілісної структури внутрішніх регламентів, які визначають порядок і рамкові вимоги до виконання бізнес-процесу «Управління ресурсами та обліковою функцією компанії», тобто основного бізнес-процесу, у межах якого здійснюється облік і формується звітність. Подальші перспективні дослідження ми бачимо у напрямі оптимізації інформаційних потоків обліково-контрольного контуру управління холдингами (групами компаній) та визначенні підходів до уніфікації форм внутрішньої і зовнішньої корпоративної звітності.

### Список літератури

1. Соколов, А. А. Унификация учетных процессов группы компаний как основа для формирования консолидированной отчетности [Текст] / А. А. Соколов, Л. С. Монакова // *Аваль*. – 2007. – № 1. – С. 38-43.
2. Куцик, П. О. Передумови та проблеми впровадження уніфікованої корпоративної системи обліку та звітності [Текст] / П. О. Куцик // *Вісник Національного університету “Львівська політехніка” : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2012. – № 722. – С. 146-150.
3. Редченко, К. І. Облікова політика як інформаційна основа системи управлінського контролю [Текст] / К. І. Редченко // *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. – 2015. – Том 20. – Випуск 3. – С. 274-278.
4. Автоматизация бухгалтерского и налогового учета компании ООО “ДТЭК” на базе “1С:Предприятие 8. Бухгалтерия для Украины” : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://inwork.tellur.com.ua/about/dtek.php>.
5. Собственник имеет право быть некомпетентным: интервью с Дмитрием Хлебниковым в проекте “Управление из первых рук” [Электронный ресурс] / Система бизнес-моделирования Business Studio. – Режим доступа : [http://www.businessstudio.ru/procedures/business/khlebnikov\\_inter/](http://www.businessstudio.ru/procedures/business/khlebnikov_inter/).
6. Махмудов, А. Г. Технология реорганизации предприятий на основе процессного подхода [Текст] / А. Г. Махмудов // *Менеджер. Вестник Донецкой государственной академии управления*. – 2001. – № 4(16). – С. 81-87.
7. Шаповалова, А. С. Характеристика методів удосконалення бізнес-процесів підприємства [Текст] / А. С. Шаповалова, О. М. Ляшенко, С. М. Шаповалова // *Актуальні проблеми економіки*. – № 2 (104). – 2010. – С. 33-39.
8. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
9. Денисенко, Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 11. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
10. Подобный, Д. Бизнес-процессы: как избежать проблем? [Текст] / Д. Подобный // *Менеджмент сегодня*. – 2005. – № 4. – С. 11-16.

### References

1. Sokolov, A. A. & Monakova, L. S. (2007). Unifikacija uchetnyh processov grupy kompanij kak osnova dlja formirovanija konsolidirovannoju otchetnosti. *Aval*, 1, 38-43.
2. Kutsyk, P. O. (2012). Peredumovy ta problemy vprovadzheniya unifikovanoji korporativnoji systemy obliku ta zvitnosti. *Visnyk Natsional'noho universytetu “L'vivs'ka politekhnika” : Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku*, 722, 146-150.
3. Redchenko, K. I. (2015). Oblikova polityka yak informatsiyna osnova systemy upravlins'koho kontrolyu. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomika*, 20(3), 274-278.
4. *Avtomatizacija buhgalterskogo i nalogovogo ucheta kompanii ООО “DTEK” na baze “1S:Predpriyatje 8. Buhgalterija dlja Ukrainy”*. (n.d.). Retrieved from: <http://inwork.tellur.com.ua/about/dtek.php>.
5. *Sobstvennik imeet pravo byt' nekompetentnym: interv'ju s Dmitriem Hlebnikovym v proekte “Upravlenie iz pervyh ruk”*. (n.d.). *Sistema biznes-modelirovanija Business Studio*. Retrieved from: [http://www.businessstudio.ru/procedures/business/khlebnikov\\_inter/](http://www.businessstudio.ru/procedures/business/khlebnikov_inter/).
6. Mahmudov, A. G. (2001). Tehnologija reorganizacii predpriyatij na osnove processnogo podhoda. *Menedzher. Vestnik Doneckoj gosudarstvennoj akademii upravlenija*, 4(16), 81-87.



- 
7. Shapovalova, A. S., Lyashenko O. M. & Shapovalova S. M. (2010). Kharakterystyka metodiv udoskonalennya biznes-protsesiv pidpnyemstva. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 2 (104), 33-39.
  8. Repin, V. V. & Eliferov, V. G. (2013). *Processnyj podhod k upravleniju. Modelirovanie biznes-processov*. Moscow : Mann, Ivanov i Ferber.
  9. Denysenko, L. O. & Shats'ka, S. Ye. (2012). Kontseptual'ni zasady klasyfikatsiyi biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannya biznes-systemy orhanizatsiyi. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.
  10. Podobnyj, D. (2005). Biznes-processy: kak izbezhat' problem? *Menedzhment segodnja*, 4, 11-16.

**Стаття надійшла до редакції 14.04.2016 р.**