

**Микола Матюха, к. е. н.**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

## **ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ВЕДЕННЯ В УПРАВЛІНСЬКОМУ ОБЛІКУ**

**Mykola Matiukha, PhD in Economics**

*Kyiv National University of Technology and Design, Ukraine*

## **FORMING ACCOUNTING SUPPORT OF STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF MANAGEMENT ACCOUNTING**

The questions of accounting support of strategic planning in the context of management accounting was highlighted in the article. The role of introduction of a step-by-step process of formation of accounting of strategic planning is determined.

The main economic-financial landmarks, which serve as information indicators for forming the basis of management accounting, the role of accounting for analytical work and business planning, were considered.

The article determined information content indicators of the development of new technologies related to doing business, the emergence of new types of enterprises, new services (changing the business landscape), which enable to effectively work in the competition.

Specifies the role of controlling as a way to ensure the effective functioning of managerial accounting.

**Keywords:** managerial accounting, information systems, information technologies, principles of network information systems of accounting.

**Постановка проблеми.** Загальна мета управлінського обліку в контексті інформаційного забезпечення полягає в обґрунтуванні прийняття ефективних рішень на різних рівнях управління. Бухгалтерський облік, включаючи управлінський, має забезпечувати збір, обробку та передачу своєчасної, якісної інформації зацікавленим особам. В умовах сучасних економічних відносин істотно зростає складність стратегічного управління підприємством, відповідно і його інформаційне підґрунтя. Це пояснюється самостійним розвитком бізнесу незалежно від інших господарських інститутів, а також ускладненням проведення внутрішнього менеджменту підприємства, здійсненням різноманітної основної та додаткової діяльності підприємства. Вирішення розширених поставлених управлінських завдань має забезпечувати управлінський облік, який на вітчизняних підприємствах маніпулює різноманітною інформацією. Одним із логічним підходом до ефективного процесу формування та передачі інформації для потреб управління підприємством має стати взаємозв'язок із поетапним підходом проведення стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством визначається високим рівнем розвитку фундаментальних досліджень. У цьому напрямку відомі роботи вчених як Голова С.Ф.<sup>1</sup>, Дерія В. А., Нападовської Л.В.<sup>2</sup>, Скрипник М.І.<sup>3</sup>, Сопка В.В. та інш., які створюють теоретичну базу для проведення подальших досліджень з метою створення інформаційної бази, що забезпечує найбільш ефективне прийняття рішень в управлінні підприємством.

<sup>1</sup> Голова, С.Ф. (2006). *Управлінський облік*. Київ: "Лібра".

<sup>2</sup> Нападовська, Л.В. (2010). *Управлінський облік*: підруч. для вузів 2-ге вид., доопрац. та допов. Київ: КНТЕУ.

<sup>3</sup> Скрипник, М.І., Матюха, М.М. (2016). Визначення управлінського обліку в системі інформаційного потенціалу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. серія «Економічні науки» Випуск 21/2016*, 186-189. <<http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/6206>>.

**Виклад основного матеріалу.** Процес управлінському обліку має формуватися відповідно до планування стратегічного менеджменту підприємства. Для того, щоб бухгалтерська інформація була корисною для прийняття рішень, бухгалтер повинен мати чітке уявлення про те, для кого ця інформація готується і з якою метою вона буде використовуватися.

**Етапи формування інформаційної бази стратегії бізнесу в умовах ведення управлінського обліку**



**Рис. Структура стратегічного управління та взаємозв'язок із інформаційним забезпеченням**

Як правило виділяють поетапний процес формування облікового забезпечення стратегічного планування, що залежить від цілей бізнесу, його місій та завдань.

Перший етап – встановити стратегію бізнесу, яка може бути викладена у формі місії. Як правило, це короткий виклад загальних цілей, або намірів бізнесу, що зорієнтовані на споживачів, їх потреби і може визначити ті заходи, які бере на себе підприємство для підвищення прибутку, або досягнення соціального ефекту. Додатково місія визначається цінностями та переконаннями, які сформовані суспільною свідомістю та служать рекламними заявами підприємств, що розміщують на своїх веб-сайтах і, рідше, у своїх річних звітах. Найчастіше місії та цілі відображаються в управлінській звітності підприємства і служать ключовими елементами формування та представлення інформації для внутрішніх потреб менеджменту. Найпопулярнішими місіями, нині, для сучасних підприємств стає створення бренду, його супровід. Особливостями встановлення місій вітчизняних підприємств, зазвичай, є їх ототожнення формулювань із статутною діяльністю і перегляду тільки за рішенням засновників, при диверсифікації діяльності.

Після формування загальних цілей, встановлюються цілі спрямовані на виконання конкретних зобов'язань, які конкретизуються та мають стати основою оцінки фактичної ефективності діяльності. Конкретизовані цілі доцільно розділити на кількісні і якісні. Відповідно, кількісні цілі забезпечують чітку оцінку діяльності, тоді як якісні важко піддаються оцінці (цілі сфери

продуктивності, задоволення потреб працівників, ділова етика колективу тощо). Відповідно управлінський облік має завдання представлення інформації, що класифікується на основу – відповідно до кількісних показників, та другорядну відповідно до якісних показників.

На практиці цілі, встановлені бізнесом, можуть охоплювати всі ключові сфери діяльності та включають зобов'язання досягти певних граничних економічно-фінансових орієнтирів, що служать інформаційними показниками для формування бази ведення управлінського обліку:

- досягнення певної відсоткової частки ринку, на якому конкурує бізнес;
- покращення зацікавленості клієнтів;
- збільшення рівня мотивації працівників;
- поліпшення внутрішніх бізнес-процесів;
- високі стандарти етичної поведінки в бізнесі;
- певна процентна маржа операційної діяльності (операційний прибуток у відсотках від виручки від продажів);
- певна відсоткова віддача від використання капіталу.

Як правило підприємства, не публікують свої заяви про зобов'язання, щоб їхні наміри не були відомі конкурентам та відображають тільки в управлінській звітності.

Другий етап – полягає в проведенні аналізу позицій місії бізнесу, менеджмент прагне встановити, власне положення відносно оточуючого бізнес-середовища (клієнти, конкуренти, постачальники, технології, економіка, політичний клімат тощо) з урахуванням цілей бізнесу. Практично цей аналіз зводиться до рамок оцінки сильних, слабких сторін бізнесу, можливостей та загроз – проведення SWOT-аналізу<sup>1</sup>. Популярний нині метод SWOT-аналіз передбачає ідентифікацію сильних та слабких сторін бізнесу, а також виявлення можливостей та загроз, що становлять середовище за межами бізнесу. Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами-атрибутами самого бізнесу, тоді як можливості та загрози фактори, які, як очікується, будуть присутні в середовищі, в якому діє підприємство. Управлінська інформація відіграє значну роль у формуванні зазначених груп показників їх трактуванні, оскільки інформаційне забезпечення фінансового обліку досить обмежене у даній сфері.

Третій етап передбачає спробу визначити можливі кроки дій, які дозволять бізнесу досягти своїх цілей, використовуючи свої сильні сторони для використання можливостей, одночасно уникаючи виявлених слабких місць для загроз. Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози є, звичайно, такими, що визначені в рамках SWOT-аналізу. Визначивши можливі варіанти, проводять групування визначених варіантів, що оцінюється відповідно до погоджених критеріїв із зазначенням шляхів розвитку: реальних, оптимістичних, малоймовірних, песимістичних тощо.

Четвертий етап полягає в побудові плану стратегічного розвитку підприємства. На цьому етапі обирається оптимальний варіант розробленого плану із врахуванням, що він може підлягати коригуванню. Вибрані планові заходи стратегії забезпечать загальний поступ вперед із зазначенням конкретних дій, які необхідно вжити. Загальний стратегічний план може поділитися на ряд планів розвитку, у відповідності елементів бізнесу. Також одним із основних (базових) варіантів стратегічного плану підприємства може бути план реалізації продукції, або складатися із планів реалізації продукції за її видами. Досить важливим методом управлінського обліку який має стати запорукою даного етапу планування бізнесу є бюджетування.

П'ятий етап передбачає реалізацію на практиці бізнес-планування, його реалізація-запровадження власне із проведенням моніторингу та коректувальними діями при необхідності. Елементом цього етапу є контроль наперед встановлених нормативних показників, що мають бути досягнуті в ході виконання планових завдань. Управлінська інформація має формуватися, виходячи із порівняння планових і фактичних показників. У цьому випадку важливим є встановлення масштабу та глибини інформаційних потоків забезпечення аналітичних даних підприємства. З іншого постає потреба в інформаційному забезпеченні коректувальних дій щодо встановлених відхилень від плану, кроків для здійснення контролю, якщо фактична ефективність місії не досягнена.

Досить актуальним може стати інформаційне наповнення показниками розвитку нових технологій, що стосуються ведення бізнесу, появою нових типів підприємств, нових послуг (зміна

<sup>1</sup> Кірейцев, Г.Г. (2002). *Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник*. Київ: ЦНЛ.

бізнес-ландшафту), що дають змогу ефективно працювати в конкурентній боротьбі. Такі показники мають характеризувати рівні:

1. зростання сектору фінансових послуг, комунікацій, туризму, транспорту, консультацій, відпочинку. Зростання сектора послуг співпала з падінням виробничого сектора.
2. виникнення і запровадження нових галузей промисловості – наукові галузі, такі як генетична інженерія та біотехнологія.
3. запровадження електронної комерції. Споживачі все більше використовують покупки он-лайн де представлено широкий асортимент товарів, включаючи продукти, книги, компакт-диски та комп'ютери. Компанії також використовувати електронну комерцію, щоб замовити постачання, контролювати доставку та поширювати продукти.
4. автоматизованих виробничих процесів, ступінь управління виробничим процесом.
5. доступності та швидкості постачання продукції на ринок.

Для процесу облікового забезпечення характерно не лише наявність зв'язків та відносин між елементами, що її утворюють, але й нерозривна єдність із процесом діяльності. З цієї позиції для управлінського обліку, як для будь-якої іншої інформаційної системи, кількість елементів та організаційних зв'язків, що змінюється в залежності від вхідної та вихідної інформації є досить важлива. Така залежність доводить, що управлінський облік, як елемент бухгалтерського обліку має належати до єдиної господарської системи або діяльності підприємства. Така належність дає змогу ефективно проявити та оптимізувати застосування комп'ютерної техніки з метою інформаційного забезпечення управління.

Комп'ютерні системи бухгалтерського обліку як складові інформаційних систем автоматизації процесів управління підприємством мають використовувати єдину базу даних для вирішення оперативних господарських та облікових завдань. Нині особливо відчутну роль, автоматизовані системи відіграють на великих підприємствах, де вирішуються питання обробки, накопичення і передачі великого обсягу даних. Такі системи називають інтегрованими, які дозволяють оперативно отримувати інформацію про рух елементів обліку, а також забезпечувати функції управління: планування, резервування, ціноутворення тощо. Крім того, використання інтегрованих систем призводить до більш чіткого формування інформаційного забезпечення на низьких рівнях управління (наприклад, регулювати резерви товарів на складах, формувати ціну на товари в залежності від кон'юнктури ринку збуту, вести облік розрахунків).

Структура стратегічного управління та взаємозв'язок із інформаційним забезпеченням має забезпечити створення, налагодження та функціонування системи бухгалтерського обліку, що дасть змогу передбачати оцінку можливих варіантів дій (процесу виробництва, реалізації, формування та регулювання цін на товари) для прийняття управлінських рішень. У деяких випадках зазначена система інформаційного забезпечення може стати нераціональною, або неповною – вона має також забезпечувати контролюючі функції. Вагому частку у зв'язку з цим може взяти на себе система контролінгу, що ефективно діє у розвинутих країнах і пропонується для використання вітчизняними науковцями на рівні українських підприємств. Суть контролінгу заключається у зборі інформації про ефективність використання ресурсів, відстеження внутрішніх і зовнішніх факторів, що мають вплив на ефективність господарювання з метою розвитку організації та досягнення високих результатів, прийняття ефективних управлінських рішень. Під контролінгом також розуміють синтез та інтеграцію методів обліку, планування, контролю і управління, яка забезпечує обробку та узагальнення інформації й прийняття стратегічних рішень. Контролінг дає змогу систематизувати інформацію про те, як успішно підприємство просувається до своєї мети і забезпечити при необхідності заходи коригування. Саме контролінг, як контролююча процеси ланка інформаційного забезпечення підприємства може стати загальним об'єднуючим розділом щодо забезпечення ефективного ведення справ на підприємствах.

Становлення нової моделі стратегічного інформаційного забезпечення пов'язана також із значними технологічними змінами у процесі виробництва, розвитком міжнародних економічних відносин, спеціалізації та кооперації в галузях економіки, проведені приватизації підприємств. Характерним прикладом суттєвих змін у технології може бути повна або часткова автоматизація виробництва. Зокрема, на підприємствах з надання послуг (торгових, комунальних, телефонних, банківських, тощо). Технологічні зрушення вимагають нового підходу як до організації виробництва, так і до проектування інформаційних управлінських структур та інформаційного процесу, що в свою чергу вимагає удосконалення моделі управлінського обліку. У цьому випадку

система організації обліку синтезується як складова виробництва в якості переробки інформації та контролю за господарськими операціями, оплатою наданих послуг, за кількістю і якістю виробленої продукції, наданні послуг, інформації для ефективного управління та ведення виробництва.

Для адаптації автоматизованої системи бухгалтерського обліку необхідно сформулювати і дотримуватися наукового концептуального підходу до поставленої проблеми. Дана концепція має враховувати поєднання та інтеграцію різних видів обліку, аналіз-прогнозування та контроль діяльності господарських суб'єктів.

Основа концептуальних положень може складатися із загальних характеристик обліку як цілісної інформаційної системи:

1. Вид обліку та його мета (фінансовий, податковий, управлінський, і статистичний), поняття аналізу-прогнозу і контролю діяльності суб'єкта господарської діяльності як складових основ інформаційної бази — об'єднання цих понять, стосовно автоматизації підприємства у термін контролінг;

2. Характеристика об'єкту автоматизації (підприємства, організації, установи);

3. Поняття та якісна характеристика інформації (вхідних і вихідних даних), інформаційної системи (оцінка її можливостей);

4. Групи користувачів та методи задоволення їх інформаційних потреб.

Крім запровадження внутрішньої структури інформаційного забезпечення потрібний перехід до розвитку сервісних ресурсів, запровадження обміну інформацією. Звітні дані можуть бути представлені контролюючим установам, інвесторам, або в цілях реклами, додаткових даних. Особливу увагу тут слід приділити можливості автоматизації розрахункових операцій між підприємствами, та реалізації товарів через мережу. В даний час, враховуючи проблеми, що стоять на шляху запровадження інформаційних систем обліку цей момент має бути врегульований у найкоротший строк. Серед моментів, що сприяють створення загального інформаційного забезпечення є доступність глобальної мережі для підприємств, наявність значної кількості власників кредитних карток, зростання замовлень постачання через мережу, регіональна нерівномірність розподілення користувачів нових видів послуг. Також слід врахувати технічну надійність систем обліку електронної реалізації та розрахункових відносин.

Впровадження концепції формування облікового забезпечення стратегічного планування в контексті ведення в управлінському обліку звітності в умовах застосування інформаційних технологій сприятиме:

– отриманню найбільш раціональних варіантів вирішення управлінських завдань за рахунок впровадження математичних методів та інтелектуальних систем тощо;

– забезпечення достовірності інформації;

– на основі більш раціональної організації обробки інформації за допомогою інформаційних технологій і систем та зниженні обсягів документів на папері;

– вдосконалення структури інформаційних потоків системи документообігу на підприємстві.

**Висновок.** Технологічні зміни вносять виклики щодо якості і масштабів інформаційного наповнення прийняття управлінських рішень. На практиці існують різні групи людей (відомі як "групи користувачів"), які мають на меті вирішення конкретного питання, в сенсі необхідності прийняття рішень стосовно підприємства. Кожна з цих груп буде мати різні потреби в обліковій інформації, відповідно доцільне є створення управлінської інформаційної бази, яка містила різноманітну інформацію, що задовольняє потреби менеджерів. Відповідно структурною основою наповнення цієї бази для управлінського обліку має стати процес стратегічного планування підприємством.

## References:

1. Skrypyuk, M.I., Matyuxa, M.M. (2016). Vyznachennya upravlinskogo obliku v systemi informacijnogo potencijalu [The notion of the management accounting in the system of informational potential]. *Naukovyj visnyk Xersonskogo derzhavnogo universytetu. seriya. Ekonomichni nauky* [The scientific bulletin of the Kherson state university. Series. Economic sciences]. <<http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/6206>>. [in Ukrainian].
2. Radionova, N.J. (2016). Misce upravlinskogo obliku v strategichnomu upravlinni pidpryemstvom [The place of the management accounting in the strategic management of enterprise]. *Nacionalne vyrobnyctvo j ekonomika v umovax reformuvannya: stan i perspektyvy innovacijnogo rozvytku ta mizhregional'noyi integraciji: zb. nauk. pracz mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [The national production and economy in the conditions of reforming: state and prospects of innovative development and international integration: the collection of management accounting

- scientific works of the international scientific and practical conference] <<http://er.knutd.com.ua/handle/123456789/3615>> [in Ukrainian].
3. Golov, S.F. (2006). *Upravlinskyj oblik* [The management accounting]. Kyiv: "Libra". [in Ukrainian].
  4. Blank, Y.A. (2004). *Finansovyj menedzhment: Uchebnyj kurs* [The financial management: training course]. Kyiv: Elga, Nyka-Centr. [in Ukrainian].
  5. Kirejcev, G.G. (2002). *Finansovyj menedzhment: Navchalnyj posibnyk*. [The financial management: manual] Kyiv: CzNL. [in Ukrainian].
  6. Chumachenko, M.G. (2003). *Ekonomichnyj analiz* [The economic analysis]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
  7. Napadovska, L.V. (2010). *Upravlinskyj oblik* [The management accounting]. Kyiv: KNTEU. [in Ukrainian].