

**СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ В ІНТЕГРОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

*Досліджено існуючі підходи до організації інформаційного забезпечення підсистем управління, розроблено та обґрунтовано концепцію застосування синергетичного підходу, на основі якого розроблено рекомендації щодо організації і впровадження інтегрованої системи управління підприємством*

**Постановка проблеми.** Володіння достовірною й актуальною інформацією разом з умінням ефективно використовувати адекватні методи її збору, накопичення, обробки та представлення створюють відповідні передумови для успішного управління господарюючою системою. Не теперішній час існує низка теоретичних положень щодо організації планування, обліку та аналізу як елементів інформаційного забезпечення на підприємстві. Але без врахування системного підходу та динаміки економічних процесів сьогодення існуюча методика не має змоги забезпечувати високої якості прийняття управлінських рішень.

**Актуальність.** Формування обліково-економічної інформації відбувається на рівні здійснення господарських операцій, групування яких призводить до створення відповідних підсистем обліково-економічної інформації. Але на більшості підприємств підсистеми планування, обліку та аналізу функціонують десистематизовано та деінтегровано, що створює певні труднощі у використанні інформаційних ресурсів в управлінні. Тому на сучасному етапі розвитку бізнесу актуальним питанням в дослідженні інтегрованих систем управління є розробка синергетичного підходу організації підсистем планування, обліку та аналізу.

**Зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Умовою ефективного функціонування системи управління господарюючого суб'єкта є розробка концепції інформаційного забезпечення відповідних підсистем, які можуть базуватися на одному з двох загальноприйнятих підходів – функціональному та системному. Функціональний підхід передбачає, що кожний структурний підрозділ підприємства самостійно організує всі операції зі збору і обробки інформації, базуючись при цьому на власному документуванні, методах формування інформації, каналах зв'язку і архівах. Основною умовою функціонування цього підходу є те, що процес підготовки і обробки інформації не відокремлюється від процесів виробництва і управління. У зв'язку з цим менеджери відповідних рівнів управління самі збирають інформацію, обробляють її, аналізують результати і готують проекти рішень.

Системний підхід до формування інформаційного забезпечення заснований на створенні єдиної для всіх підрозділів підприємства служби, що відповідає за збір, обробку, зберігання і передачу користувачам необхідної інформації. В основі цих процесів лежить багатократність використання інформації. При системному підході до формування інформаційного забезпечення відбувається проектування організації не під кожну функцію управління, а під комплекс функцій, які пов'язані між собою як послідовними, так і паралельними зв'язками на основі єдиних даних. В теорії прийняття управлінських рішень організація управління за використанням системного підходу одержала назву інтегрованої системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз теоретичних положень щодо організації інформаційного забезпечення підсистем управління, напружовані вітчизняними економістами (М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Є.В. Калюга, Я.В. Мех, О.В. Оліфіров, С.М. Петренко, В.І. Подольський, М.Г. Чумаченко та інші) дозволяють стверджувати, що наявні розробки не відповідають динамічному узгодженню економічних процесів, процедури організації інформаційного забезпечення розглядаються однобічно до конкретної ланки підсистеми, правила і вимоги до організації інтегрованих систем не містять чітких методичних регламентацій тощо.

**Мета дослідження.** Обґрунтування концепції застосування синергетичного підходу до організації і впровадження інтегрованої системи планування, обліку та аналізу в управлінні підприємством.

**Методологічне або загальнонаукове значення авторського доробку.** Не зважаючи на те, що існуючі підходи до організації інформаційного забезпечення підсистем управління мають ряд переваг, їм неодмінно притаманні і недоліки. Функціональний підхід призводить до значного дублювання інформації, трудомісткості працівників управління, недостатньої гнучкості системи в умовах оперативності, високого навантаження на ланки управління і канали зв'язку, відсутності горизонтальних зв'язків між функціональними підрозділами підприємства. Поряд з цим, недоліками системного підходу є неврахування реальних потреб керівників різних рівнів управління, труднощі у планування інформаційного забезпечення, ускладнення використання інформаційних ресурсів на майбутнє, обмеження оперативності представлення інформації від нижчих рівнів управління, відсутність специфічної деталізації інформації. Але спільним чинником, що впливає на ефективність організації та функціонування підсистем планування обліку та аналізу, є відсутність врахування динамічності системи управління. Оскільки категорії "система", "підсистема", "сумісна дія багатьох елементів системи", "динамізм системи" властиві онтогенезу поняття "Синергетик", необхідним вбачаємо застосування "синергетичного підходу" для реалізації впровадження підсистем планування, обліку та аналізу в інтегровану систему управління підприємством.

**Новизна дослідження.** Своєчасна адаптація організації до швидких змін внутрішнього та зовнішнього середовища обумовлює необхідність такого управління, при якому основою прийняття рішення є вибір поведінки підприємства в поточний момент, який при цьому одночасно розглядається як і початок майбутнього. Таким чином, емерджентність системи управління може бути подолана шляхом переорієнтації підсистем планування, обліку та аналізу "на майбутнє", переходячи за сутністю від оцінково-статистичних до пошуково-прогностичних елементів.

**Невирішена раніше частка загальної проблеми, яка розглядається в публікації.** Інтегрована система управління в елементарному вигляді представляє собою "створену з певною метою людиною самодостатню структуру, що складається з взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів, яка існує відносно самостійно і стабільно, постійно розвивається і вдосконалюється в залежності від взаємодії з навколишнім середовищем". Застосування синергетичного підходу дозволить привнести ряд переваг: зміщення акценту від статичності функціонування до процесів росту, розвитку і занепаду системи; дослідження процесів самоорганізації системи; можливість дослідження кооперативності процесів, які лежать в основі самоорганізації та розвитку системи; вивчення сукупності внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків системи; визначення адаптивності системи, тобто обґрунтування ролі середовища в процесі змін.

**Головний зміст.** Дослідження існуючих на підприємстві інтегрованих систем обліку та аналізу дозволили виявити цілу ланку практичних недоліків їх застосування, які зводяться до наступного: запізнення щодо отримання результатів керівництвом підприємства (результати фінансового року відомі лише за місяць-два після його закінчення); повна відособленість різних структурних одиниць у складі керівництва підприємства: бухгалтерія займається обліком, аналітичний відділ – ретроспективним аналізом, керівництво – ухваленням безпідставних рішень, відділ планування (в тому

випадку, якщо він існує і функціонує) – створенням ідеальних планів; звітність, складена бухгалтерією, через свою специфічність є складною для читання та обробки працівникам інших відділів апарату; форма і структура бухгалтерської звітності виявляється складною для сприйняття, ненаглядною, некомпактною, ускладненою безліччю не важливих для управління даних, що ускладнюють її правильну інтерпретацію і оперативне реагування на її результати.

Застосування синергетичного підходу при організації інформаційного забезпечення інтегрованої системи управління на підприємстві надасть змогу забезпечувати реалізацію не тільки системи обліку, а й аналізу (оцінки різних планів по заданих алгоритмах залежно від зовнішніх і внутрішніх умов, що змінюються), аналізу виконання планів, аналізу відхилень, здійснення рекомендацій для ухвалення рішень менеджерами. Тобто можливим буде переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і аналізом діяльності підприємства для вимог створення загальної інформаційної системи управління.

Інформаційне обслуговування інтегрованої системи обліку забезпечується за допомогою підсистем планування, нормування, обліку і аналізу, орієнтованих на досягнення мети, кінцевого результату діяльності підприємства. Інформація повинна містити задані (нормативні, планові) і фактичні дані, у тому числі про відхилення, що виявляються засобами обліку за підрозділами. Головна ідея реалізації концепції інтегрованої системи управління у цьому випадку полягає у тому, щоб для реалізації своїх функцій підсистеми планування, обліку та аналізу діяли взаємопов'язано, інформаційні потоки мали двосторонній напрям, узгоджувалися за задачі підтримки фінансової рівноваги, і саме головне, щоб співробітники підрозділів підприємства мислили в категоріях "план – факт".

Механізм впровадження інтегрованої системи управління має містити наступні етапи:

1. Розробка концепції організації інформаційного забезпечення усіх ланок управління на основі створення інформаційної інфраструктури.

2. Уточнення вимог до інформаційного забезпечення з урахуванням специфіки внутрішніх економічних відносин.

3. Систематизація і узгодження функцій структурних підрозділів і впорядкування їх взаємозв'язків.

4. Формування центрів відповідальності (суб'єктів), які уповноважені здійснювати збір, накопичення, обробку і інтерпретацію отриманих результатів.

5. Організація двостороннього руху інформаційних потоків на підприємстві, їх впорядкування та оптимізація.

6. Формування технічної бази інфраструктури інформаційного забезпечення підсистем планування, обліку та аналізу.

7. Визначення етапів і змісту робіт.

8. Оцінка ефективності реалізації обраної концепції та (за необхідністю) її коректування.

Концепція організації підсистеми планування. Побудова системи планування має на меті:

- збір аналітичної інформації по спеціально розробленим формам за центрами відповідальності;
- розробка моделей руху інформаційних потоків з інших підсистем;
- обробка інформації і аналіз отриманих даних, розробка планів і нормативів;
- прогнозування основних економічних показників для складання бюджетів;
- сприяння розробникам при визначенні загального плану розвитку підприємства і його цілей;
- керівництво і координація роботами по плануванню і складанню бюджету;
- узгодження проміжних цілей і планів і їх зведення в єдиний загальний план;
- вироблення рекомендацій по оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з аналітичних позицій;
- контроль за збором і аналізом фактичної інформації з підсистем обліку та аналізу.

Вочевидь, будь-який бізнес-процес ефективно працюватиме лише в тому випадку, якщо він грамотно побудований і налагоджений. Працівники служби планування мають володіти не лише методиками і технологією планування, але також добре знатися на специфіці бізнесу свого підприємства, і при цьому ясно бачити мету, ради якої на підприємстві впроваджується система планування.

Концепція побудову підсистеми планування повинна бути реалізована з вимогами адаптації персоналу підприємства до роботи з цією підсистемою, його навчання навикам і культурі планування. В обов'язки працівника служби планування також входить забезпечення учасників процесу планування необхідною економічною інформацією, наприклад, фактичними даними минулих періодів, цільовими показниками на перспективу, плановими значеннями ряду коефіцієнтів, лімітів і нормативів, прогнозним показником інфляції і так далі.

В той же час, ці працівники можуть і повинні звертатися до послуг фахівців інших підсистем, координувати свої функції, узгоджувати цілі для того, щоб розроблені нормативи і плани були збалансовані, взаємопов'язані і при цьому відповідали поставленим цілям.

Вочевидь, що перш ніж передати планові показники до підсистеми обліку, необхідно перевірити і узгоджувати їх з іншими підсистемами на відповідність, обґрунтованість і реальність досягнення. Залежно від результатів перевірки переходять або до розробки системи контролю за виконанням даних планів, або до розробки альтернативних показників бюджетів та нормативів.

Плановані показники часто взаємозв'язані і взаємозалежні, а тому їх планування необхідне з метою превентивного коректування політики фірми, її цілей і завдань в цілому і окремих підрозділів зокрема. Після такого попереднього контролю в рамках системи управління разом з аналізом виконання цілей і завдань за наміченими показниками також здійснюється безперервне коректування цілей і самої діяльності фірми, направленої на їх досягнення.

Вибрані підконтрольні показники і системи показників повинні відповідати певним вимогам: обмежений об'єм показників; багатофункціональне викладення; динамізм і перспективність; характер раннього попередження; порівняльний характер за галузями і підприємствами. По підприємству в цілому на підставі прогнозованих оборотів, витрат і доходів плануються наступні економічні показники: об'єм і структура обороту; структура і величина витрат; відношення прибутку до капіталу; відношення прибутку до нетто-активів; дивіденди; структура і об'єм програми інвестицій (вкладень) і фінансування; об'єм і структура активів; об'єм і структура позикових коштів, що забезпечують ліквідність; відношення власних засобів до чистих активів; співвідношення термінів активів і пасивів; платоспроможність; податкові відрахування; відрахування до резервних фондів тощо.

Концепція організації підсистеми обліку. Фінансовий облік не лише служить джерелом інформації для внутрішніх служб обліку і побудови на їх базі підсистеми обліку, але і одночасно є самостійною областю застосування концепції організації системи управління. Серед завдань, що виконують працівники підсистеми обліку, слід назвати:

- введення сучасної системи інформаційного забезпечення і звітності;
- розробка заходів щодо оптимізації документообігу на підприємстві;
- облік специфічних потреб менеджерів в інформації і звітності;
- складання проміжних (управлінських) звітів за визначеними формами;
- узгодження фінансового обліку і внутрішнього виробничого обліку з тим, аби, наприклад, наслідки введення нових продуктів або розширення ринку виявлялися не лише в розрахунках результату, але і в плані-балансі і звіті про фінансові результати;
- прояснення за допомогою бюджетування взаємозв'язку між внутрішніми і зовнішніми (для підприємства) сферами, оскільки саме за допомогою

бюджету здійснюється управління ресурсами на рівні окремих джерел успіху (наприклад, груп продуктів);

- своєчасне уявлення за періодичною інформацією про відхилення між фактичними і плановими значеннями показників, що характеризують оборот, витрати, прибуток, стан фінансових коштів і інвестицій;

- складання фінансової звітності та використання на практиці фінансово-економічних показників;

- інформування керівництва фірми про свої міркування, пов'язані з виявленим перевищенням кошторису за певними, вже введеним в план, позиціями, контрольними крапками, орієнтирами.

При цьому недопустимо на стадії проектування такої системи ігнорувати зацікавленість ключових користувачів звітності в різних зрізах управлінської інформації. Найкращий спосіб дотримати золоте правило управлінського обліку – кожному менеджерів звіт за потребами – це проінтерв'ювати менеджерів перш, ніж конструювати підсистему обліку і пакет управлінської звітності. Найбільша проблема – це неготовність менеджерів, що інтерв'юються, відповісти на питання, яка саме інформація їм потрібна для управління. З цією метою налагоджується координація підсистеми обліку з системою планування, де чітко визначені цілі, які підприємство має на меті досягнути в майбутньому.

Безпосередньо експлуатацією розробленої і впровадженої в експлуатацію системи управлінської звітності, включаючи внесення до підсистеми вхідної/вихідної інформації, повинен займатися кваліфікований персонал.

Концепція організації підсистеми аналізу. Побудова системи аналізу має на меті розв'язання наступних завдань:

- розрахунок аналітичних показників роботи в цілому по підприємству;

- аналіз відхилень і обговорення його результатів з відповідними керівниками підрозділів підприємства, а також розробка альтернативних рішень і рекомендацій щодо виходу з ситуації, що склалася, як контрууправління;

- координація обчислення очікуваних результатів діяльності підприємства і складання звітів для керівництва в різні терміни їх надання;

- розрахунок ефективності нових проектів;

- реакція у вигляді згоди по визначених в плані позиціях і контрольними крапками при здійсненні так званого аналізу за відхиленнями;

- економічна обґрунтованість управлінських рішень.

Система управління підконтрольними показниками включає два блоки: порівняння планових (нормативних) і фактичних значень показників з метою виявлення причин і винуватців відхилень, а також визначення взаємозв'язку між відхиленнями по підконтрольних показниках і кінцевих результатах діяльності підприємства на основі комплексного аналізу.

Отже, до найважливіших функцій підсистеми аналізу належать: контроль над досягненням заданих цілей, встановлення відхилень від плану, аналіз причин, що викликали ці відхилення і участь у виробленні заходів для коректування показників.

При виявленні відхилень працівники підсистеми аналізу повинні проінформувати відповідального менеджера і надати йому необхідну допомогу. Такий підхід вказує на високу оцінку і шанобливе відношення до менеджера незалежно від посади. Рівень відповідальності менеджера при цьому зростає, оскільки в його компетенцію включається також регулювання підконтрольних йому доходів і витрат. Проте слід мати на увазі, що відповідальність з'являється лише тоді, коли з передачею відповідальності менеджерів делегується повноваження на ухвалення рішень по усуненню причин несприятливих відхилень.

Аналітики мають пропонувати сигнальну систему відхилень, на підставі яких менеджер зможе зорієнтуватися і/або здійснити необхідні заходи, що

коректують процес (явище), для досягнення мети за наміченим курсом або відкоректувати намічений курс досягнення мети.

Після виявлення відхилень настає черга аналізу їх причин, але цей аналіз не може і не має бути тотальним. Це недоцільно, оскільки процес аналізу може бути достатній трудомістким і витрати на нього не завжди окулаються. Тому спочатку необхідно з'ясувати характер відхилення: чи є воно регулярним або разовим. У останньому випадку, якщо до того ж відхилення не перевищує деякої лімітованої величини, виконувати аналіз не слід. Аналізуються лише істотні відхилення. Критерії істотності кожне підприємство встановлює самостійно.

Аналітики спільно з менеджерами аналізують інформацію і інтерпретують результати цього аналізу. Завдання аналітика при цьому – роз'яснити менеджерів економічний сенс результатів порівняння планових і фактичних величин і допомогти менеджерів розібратися в причинах відхилень, не нав'язуючи йому при цьому своє трактування цих причин і, тим більше, не пропонуючи готових рецептів. Необхідно дати менеджерів можливість самому знайти правильний вихід. Втручатися слід лише тоді, коли стає очевидним, що менеджер не може вирішити проблему, або йде по невірній дорозі.

В будь-якому разі, на етапі ухваленні рішень, що коректуються, по усуненню відхилень кожен менеджер діє самостійно в межах визначеної йому компетенції. В разі відхилень, що перевищують його компетенцію, менеджер звертається до вищестоящого менеджера.

#### Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, впровадження інтегрованої системи планування, обліку та аналізу на підприємстві за синергетичним підходом має ряд переваг і надасть змогу: керівникові підприємства: реально оцінити рівень фінансової стабільності та потенціал підприємства; передбачити перспективи розвитку підприємства та одразу прийняти стратегічно слушне рішення, що сприятиме підвищенню конкурентної здатності підприємства; отримувати оперативну й достовірну інформацію про поточний стан основних показників діяльності підприємства в зручному вигляді; забезпечити зацікавленість не лише керівництва, а й інших співробітників у реалізації стратегічної мети та завдань підприємства; фінансовому директорів та головному бухгалтеру: здійснювати бухгалтерський, управлінський, податковий облік та оперативне планування; регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень; формувати бухгалтерські, податкові та управлінські звіти в поточному режимі; моделювати різні варіанти розвитку ринку та бізнесу за принципом "Що буде, якщо...?"

**Перспективи впровадження авторських результатів.** Отже, результативність і ефективність в управлінні діяльністю підприємства можна підвищити за рахунок створення, забезпечення та управління інтегрованої системи взаємопов'язаної обліково-економічної інформації з врахуванням концепції синергетичного підходу.

#### Список використаної літератури:

1. Мех Я.В. Інформаційне забезпечення управління внутрішніми резервами підприємства (методологія і організація): Монографія. – Тернопіль: ПП "Синтез-Поліграф", 2003. – 340 с.
2. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: Монографія. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.

ЗОРИНА Олена Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент Національної академії статистики, обліку та аудиту