

**Ірина ГОЛЯШ**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет**Людмила БУДНИК**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет

## АДАПТАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ДО ПОТРЕБ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Досліджено сутність обліково-аналітичної системи як складової загальної системи управління підприємством. Доведено необхідність її адаптації відповідно до потреб стратегічного управління. Запропоновано впровадження в обліково-аналітичну практику сучасних методів оцінювання та прогнозування фінансово-господарської діяльності підприємства. Обґрунтовано шляхи оптимізації обліково-аналітичного процесу на основі використання сучасних методів підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.*

**Ключові слова:** обліково-аналітична система, стратегічне управління, адаптація, аналіз стратегічного розриву, аналіз сильних і слабких сторін, траєкторія розвитку підприємства.

Сьогодні вітчизняні підприємства функціонують в умовах турбулентності зовнішнього середовища, яка обумовлена складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкурентної боротьби, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства, динамізмом ринкових реформ. Це зумовило розвиток стратегічного підходу до процесу управління, що дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на мінливість середовища їх функціонування та досягати ними стратегічних цілей розвитку.

Досягнення підприємствами стратегічних цілей вимагає кардинальної зміни процесів управління на основі отримання даних, їх обробки, аналізу й трансформації для прийняття управлінських рішень. Це підтверджує необхідність координації обліково-аналітичної системи, яка б забезпечила стійкий режим роботи підприємств в умовах невизначеності та її адаптації до особливостей ринку.

Значний внесок у дослідження питань формування обліково-аналітичної системи зробили такі науковці: Ф. Ф. Бутинець, Ю. А. Верига, А. М. Герасимович, С. Ф. Голов, З. В. Гуцайлюк, Г. Г. Кірейцев, Д. О. Лазаренко, Л. В. Нападовська, М. С. Пушкар, В. В. Сопко та інші. Їхні праці присвячені ключовим аспектам трансформації облікових систем та аналітичного механізму до вимог ринкової економіки. Однак у фахівців відсутній інтегрований підхід до питань координації обліково-аналітичної системи та її орієнтації на стратегічний розвиток підприємства. Деякі з них розглядають облік і аналіз відокремлено, а інші – у складі системи, але більш об'ємної, ніж цього потребує вітчизняна практика. Тому метою нашої статті стало обґрунтування необхідності об'єднання обліку й аналізу в єдину скоординовану систему, адекватну потребам стратегічного управління.

Зазначимо, що термін «система» (з грецької – systema) означає сукупність множин взаємопов'язаних елементів, які утворюють певну цілісність. Обліково-аналітична система є складовою загальної системи управління, її суть полягає в об'єднанні облікових та

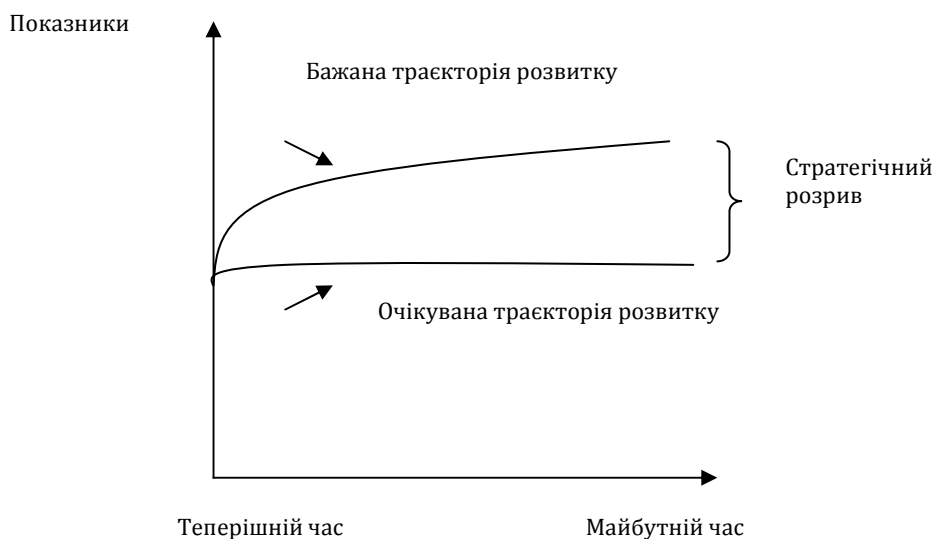
аналітичних операцій в один процес [2].

Обліково-аналітична система спирається на дані обліку, які за допомогою економічного аналізу трансформуються й використовуються для прийняття управлінських рішень. Вона повинна забезпечувати користувачів всією необхідною інформацією і тим самим створювати умови для комплексного оцінювання діяльності підприємства та її прогнозування.

Адаптація обліково-аналітичної системи до вимог стратегічного управління передбачає використання інформаційної бази, до складу якої входять не тільки дані про діяльність підприємства в минулому та його поточний стан, а також про майбутні показники розвитку. При одночасному застосуванні фактичних та очікуваних результатів стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних інформаційних матеріалів.

Обліку й аналізу у складі системи відводиться конкретна функціональна роль. Роль обліку, зокрема, полягає у збиранні та нагромадженні необхідної для прийняття стратегічних рішень інформації, роль економічного аналізу – у використанні внутрішньої та зовнішньої інформації і виявленні на цій основі «слабких» місць, порівнянні фактичних і запланованих показників, встановленні відхилень та чинників впливу на кінцевий результат діяльності підприємства, визначенні майбутніх показників розвитку підприємства [9]. Тому завданням обліково-аналітичної системи є забезпечення управлінського персоналу необхідною інформацією, аналіз якої дає змогу попереджувати, виявляти та долати негативні чинники впливу на фінансово-господарську діяльність, а також досягати бажаного рівня ефективності функціонування підприємства. Слід систематично перевіряти, наскільки в тривалій перспективі буде відхилитися бажана траєкторія розвитку підприємства від очікуваної (для середнього підприємства період становить 4-5 років,

для великого 5-10 років), тобто здійснювати аналіз стратегічного розриву (див. рис.1).



**Рис.1. Аналіз стратегічного розриву**

Згідно з даними, відображеними на рисунку 1, бажаною траєкторією розвитку є ідеальна мета підприємства, а очікуваною траєкторією - його реальні можливості.

Очікувана траєкторія розвитку може бути визначена на основі прогнозування різних сценаріїв економічного розвитку підприємства. Такі сценарії мають враховувати події, що можуть виникнути в майбутньому, і ймовірні кроки управлінського персоналу, які ґрунтуються на припущенні про можливість запровадження на підприємстві нових або модифікації наявних стратегій для досягнення довгострокових цілей [1].

Доцільно розглянути, як мінімум, два сценарії:

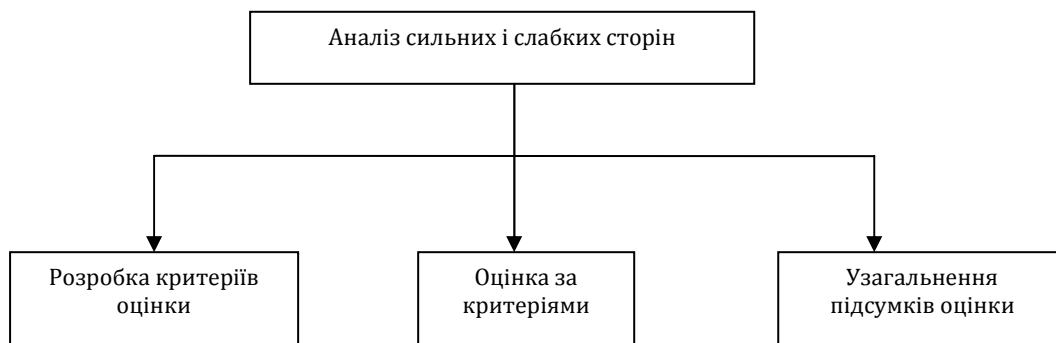
- очікуваний сценарій, що передбачає стійку

стабільність на основі досягнених показників;

- інноваційний сценарій, у якому закладено економічне зростання, наближення до бажаного рівня розвитку та зменшення стратегічного розриву.

Очікувана траєкторія розвитку може бути змодельована на основі аналізу сильних і слабких сторін.

Для оцінки сильних і слабких сторін визначають критерії за всіма найважливішими сферами відповідальності підприємства, після чого складають відповідну анкету. Розроблені критерії можуть групуватися та оцінюватися за певною шкалою. Результатом аналізу сильних і слабких сторін є узагальнення підсумків оцінки (див. рис.2).



**Рис. 2. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства**

Висловлювання думки стосовно оцінки критеріїв здійснюються усно або письмово. Зазначені оцінки по кожному критерію підсумовуються і діляться на кількість учасників опитування. Таким чином одержують середні оцінки, які мають суттєву інформаційну цінність. За цими оцінками будується ламана лінія, яка є профілем сильних і слабких сторін підприємства (див. рис. 3).

За результатами аналізу сильних і слабких сторін приймаються управлінські рішення, які мають вплив на

подальший розвиток підприємства та коригують його траєкторію розвитку.

Адаптація обліково-аналітичної системи до вимог стратегічного управління повинна передбачати необхідність науково обґрунтованого прогнозування показників, які характеризують рух підприємства до окресленої мети свого розвитку та формування на цій основі висновків про шляхи зменшення стратегічного розриву.

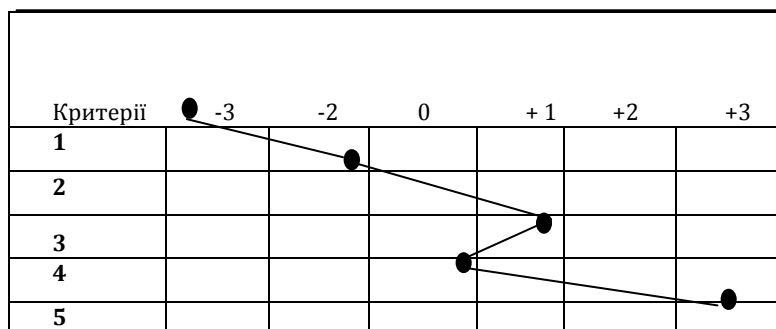


Рис. 3 Профіль сильних і слабких сторін підприємства

При цьому можна використовувати в якості достовірного еквівалента розрахунок математичного очікування показників, що визначається згідно з формулою (1).

$$MO = \sum x_i p_i \quad (1)$$

де  $MO$  - математичне очікування показників;

$x_i$  - показники за умови події  $i$ ;

$p_i$  - ймовірність події  $i$ .

Ймовірність настання тієї чи іншої події визначають експертним шляхом.

Прогнозування показників, які характеризують рух підприємства до мети свого розвитку, є важливим напрямом обліково-аналітичної роботи на підприємстві, оскільки воно підпорядковане потребам самого підприємства та інших користувачів інформації: власників, інвесторів, кредиторів, акціонерів, державних органів, третіх осіб тощо. Воно спрямоване на дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства при змінах його зовнішнього та внутрішнього середовища в майбутньому і стосується майбутніх фінансових станів, фінансових результатів, руху грошових коштів суб'єкта господарювання або окремих сторін його фінансово-господарської діяльності.

Важливим при визначенні стратегічних альтернатив є врахування стадій життєвого циклу підприємства, при зміні яких створюються умови його переходу до іншої траєкторії розвитку.

Ідентифікація стадій життєвого циклу підприємства дає змогу оцінити напрями розвитку підприємства та встановити відповідні цілі:

- функціонування на рівні минулих досягнень (зниження інтенсивності розвитку та можливість наближення до критичної межі ефективності діяльності);
- функціонування згідно з заданою траєкторією розвитку (зростання ефективності діяльності та нівелювання негативного впливу факторів у процесі самоорганізації системи);
- перехід на якісно новий рівень (революційний розвиток, що дає змогу мінімізувати витрати та максимізувати ефективність);
- функціонування нижче рівня заданої траєкторії розвитку (регресивний розвиток, зниження ефективності та розвиток деструктивних процесів);
- загибель (крайній вияв деструктивних процесів) [5].

### Список літератури

1. Босак, І. П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект / І. П. Босак, Є. М. Палига // Регіональна економіка. Львів: ІРДНАН України. - 2007. - № 4. - С. 193-196.

2. Голов, С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: монографія / С. Ф. Голов. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
3. Головка, Т. В. Стратегічний аналіз: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Т. В. Головка, С. В. Сагова. – [за ред. М. В. Кузьмального]. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
4. Лазаренко, Д. О. Забезпечення інформативності облікових даних в процесі прийняття управлінських рішень [Текст] / Д. О. Лазаренко, П. М. Майданевич. – Слов'янськ, 2008. – 246с.
5. Маршал, В. М. Оцінка ефективності бізнеса [Текст] / В. М. Маршал. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
6. Мельник, О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку [Текст] / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 136–141.
7. Нападовська, Л. В. Управлінський облік [Текст]: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. В. Нападовська. – К.: Книга, 2004. – 544 с.
8. Радченко, К. І. Аналіз стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів [Текст] / К. І. Радченко. – Львів: Вид-во ЛКА, 2001. – 388 с.
9. Пушкар, М. С. Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) [Текст]: [монографія] / М. С. Пушкар. – Тернопіль: Економічна думка, 1999. – 422 с.
10. Шевчук, В. Р. Стратегічний управлінський облік [Текст]: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. зал.] / В. Р. Шевчук. – [за ред. О. М. Ковалюка]. – К.: Алеута, 2009. – 179 с.

## РЕЗЮМЕ

**Голяш Ирина, Будник Людмила**

### **Адаптация учетно-аналитической системы к потребностям стратегического управления**

Исследована сущность учетно-аналитической системы как составляющей общей системы управления предприятием. Доказана необходимость ее адаптации в соответствии с потребностями стратегического управления. Предложено внедрение в учетно-аналитическую практику современных методов оценки и прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Обоснованы пути оптимизации учетно-аналитического процесса на основе использования современных методов повышения эффективности работы управленческого персонала.

## RESUME

**Golyash Iryna, Budnyk Lyudmyla**

### **Adapting accounting and analytical system to the needs of strategic management**

The essence of accounting and analytical system as a part of the overall system of enterprise is investigated. The necessity of its adaptation due to the needs of strategic management is proved. The introduction of modern methods of estimation and forecasting of financial and economic activities into accounting and analytical practice is proposed. The ways of optimizing of accounting and analytical process are proved.

**Стаття надійшла до редакції 10.10.2012 р.**