

Руслан БРУХАНСЬКИЙ

ПАРАМЕТРИ ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Досліджено сучасний стан та основні проблеми обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту вітчизняних сільськогосподарських підприємств, уточнено вимоги і параметри концепції формування інформації для потреб стратегічного управління.

The author investigated the modern conditions and main problems of accounting and information support for strategic management of domestic agrarian enterprises, specified the requirements and parameters for the information concept of strategic management.

Моніторинг основних проблем діяльності сільськогосподарських підприємств України виявляє ряд прогалин у системі управління підприємницькою діяльністю, пов'язаних насамперед із недостатністю оперативної аналітичної інформації, яка характеризує поточні бізнес-процеси, фінансово-економічні параметри діяльності, темпи розвитку підприємства, рівень конкуренції, ймовірні загрози і ризики бізнесу. Домінуючими проблемними аспектами системи управління сільськогосподарських підприємств України вважаємо такі: 1) інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень відбувається в умовах відсутності науково обґрунтованих вимог і підходів до формування інформації стратегічного характеру; 2) значна частина інформації, що стосується зовнішньої сфери діяльності сільськогосподарських підприємств, є неповною і неточною; 3) домінування політичних аспектів регулювання аграрного ринку в Україні нівелює економічні закони розвитку.

В умовах глобалізації світової економіки та посилення ризиків продовольчої кризи основним пріоритетом сільськогосподарських підприємств України доцільно вважати процес забезпечення стабільності функціонування з метою довгострокового «виживання» на ринку, передбачення та попередження загроз бізнесу з метою уникнення ризику банкрутства, створення сприятливої ситуації для підприємництва, забезпечення параметрів успіху, гарантування перспектив діяльності підприємств. Досвід сільськогосподарських підприємств провідних країн світу пропонує як інструмент досягнення вказаних цілей концепцію стратегічного менеджменту, яка потребує відповідного обліково-інформаційного забезпечення.

Дослідження сучасної наукової літератури з питань обліково-інформаційного забезпечення менеджменту підприємств доводить відсутність чітких рекомендацій стосовно формування інформаційних систем стратегічного управління аграрним бізнесом. Лише окремі аспекти методики обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту досліджені в наукових працях П. Атамаса, Д. Блейка, Ф. Ф. Бутинця, К. Друрі, О. Д. Гудзинського, П. В. Забеліна, Т. Г. Камінської, Р. Каплана, В. Керімова, І. Р. Кузьмича, Н. К. Моїсєєвої, Д. Нортон, Г. Скрипник, М. С. Пушкаря, Т. М. Пахомової, І. І. Федулової, О. М. Хоріна, В. С. Цимбалюка та ін.

Мета статті – диференціація параметрів та окреслення напрямів модернізації системи обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України.

Базовим пріоритетом менеджменту сучасних підприємств стає орієнтація на досягнення стратегічних цілей діяльності й забезпечення довготривалого виживання на ринку. Облікова система підприємства має враховувати ці вимоги сучасності, оскільки облік є головною інформаційною базою менеджменту. Однак з метою забезпечення стабільного розвитку бізнесу в процесі прийняття рішень недостатньо обмежуватися лише обліковою інформацією підприємства, необхідно здійснювати постійний моніторинг переваг і проблем порівняно з конкурентами. Пропоноване зіставлення дасть

зможу обґрунтувати тенденції та визначити причини динамічних змін обсягів реалізації, грошових потоків, прибутку, в результаті сприятиме оптимізації процесу прийняття ефективних стратегічних рішень у межах системи обліку витрат підприємства.

Окремі зарубіжні науковці (Дж. Блейк, О. Аман) доводять, що стратегічні рішення характеризуються переважно довгостроковою сутністю, значним чином впливають на всі сфери життєдіяльності підприємства і мають переважно зовнішню спрямованість, часто не володіючи внутрішньою складовою [1]. Це твердження поділяють професори Гарвардської школи бізнесу Р. Каплан і Д. Нортон, які вважають, що стратегічні пріоритети обліку були розроблені передусім для підтримки загальної конкурентної стратегії бізнесу за рахунок використання інформаційної технології для більш чіткого і досконалого обліку собівартості продуктів і послуг [3]. К. Сіммондз і М. Бромвіч розглядають облікові параметри стратегії бізнесу як моніторинг діяльності власного підприємства і конкурентів, вони акцентують увагу на зовнішній орієнтації облікового забезпечення стратегічного менеджменту. На думку К. Друрі, основними аспектами облікового забезпечення стратегічного менеджменту підприємства доцільно вважати: по-перше, вихід за межі внутрішньої орієнтації традиційного обліку з метою отримання інформації про конкурентів; по-друге, встановлення залежності між стратегією підприємства і застосуванням облікових даних [2, с. 871].

Система обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарського підприємства значною мірою має орієнтуватись на пріоритетне використання інформації про зовнішню сферу діяльності підприємства, оскільки в сучасних мінливих умовах господарювання традиційні системи збору й обробки облікової інформації є непристосованими до відстеження кризових тенденцій бізнесу, вони переважно зорієнтовані на стабільні зовнішні умови діяльності. Залежно від виявлених змін зовнішнього бізнес-середовища підприємство має застосовувати адекватні реакції. Несвоєчасність або відсутність адаптивних дій спричинить проблеми в діяльності підприємства, збільшить бізнес-ризик і посилить загрозу банкрутства (рис. 1).

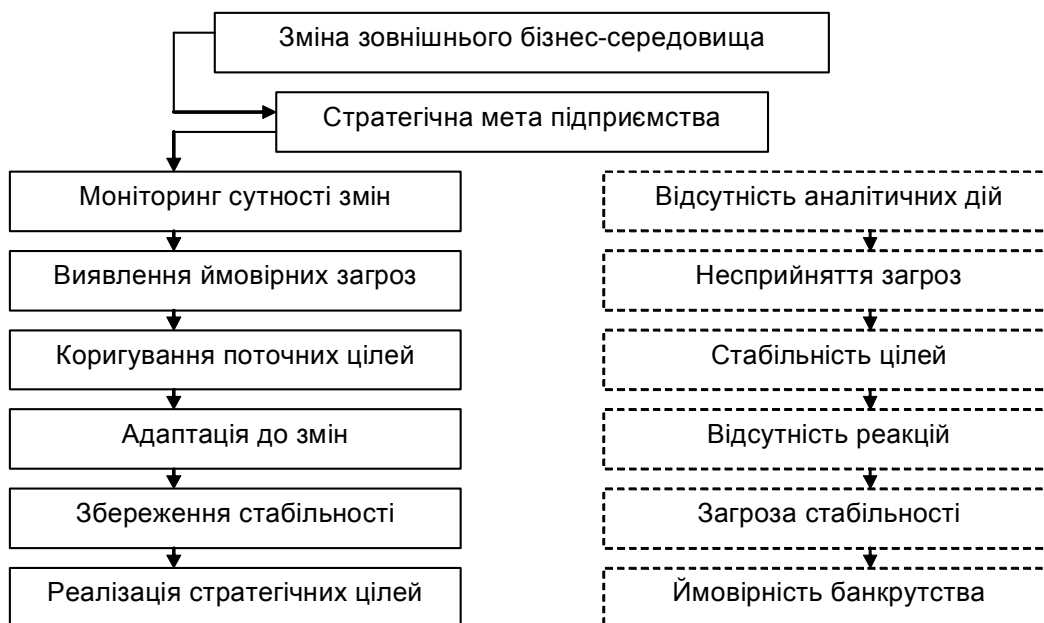


Рис. 1. Динаміка наслідків реагування підприємства (його відсутності) на зміну зовнішнього бізнес-середовища

Основні причини виникнення кризових ситуацій бізнесу такі: 1) відсутність обґрунтованої стратегії розвитку підприємства на тривалу перспективу; 2) неадекватність обраної стратегії сучасним параметрам економіки; 3) тривале застосування стратегії розвитку підприємства без врахування змін зовнішнього бізнес-середовища; 4) розбіжність стратегічної мети і поточних цілей діяльності; 5) факт відсутності коригування стратегічної мети залежно від результатів поточної діяльності підприємства;

б) негативний вплив зовнішніх факторів бізнес-середовища, незалежних від підприємства; 7) вплив необґрунтованого моніторингу ризиків і загроз; 8) відсутність у підприємства можливостей своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища; 9) неефективне управління внутрішніми факторами розвитку підприємства внаслідок неадекватності стратегічної мети.

Як конструктивний інструмент обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств пропонуємо систему збалансованих показників, оскільки вона: 1) використовує традиційні фінансові показники обліку і звітності підприємства; 2) доповнює комплекс ретроспективних фінансових параметрів системою моніторингу перспектив. Система збалансованих показників з точки зору інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства є надійним інструментом надання управлінському персоналу суб'єкта господарювання спектру необхідної інформації для формування стратегічної мети і прийняття поточних управлінських рішень стратегічного спрямування.

Пропонований інформаційний масив інтегруватиме облікові та необлікові дані, диференційовані за чотирима елементами:

1. Фінансова інформація діяльності підприємства: собівартість продукції; виручка від реалізації; обсяг оборотного капіталу; ціна залученого капіталу; фінансові коефіцієнти та ін.

З урахуванням вимог стратегічного менеджменту підприємства доцільно застосувати 3 основних напрями характеристики фінансової інформації: 1) динаміка виручки від реалізації; 2) управління витратами; 3) використання активів. Спектр показників фінансової інформації підприємства, необхідних для адекватного супроводу процесу прийняття управлінських рішень стратегічного характеру в межах системи збалансованих показників, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Актуальні показники фінансової інформації бізнесу
в розрізі базових напрямів моніторингу**

Напрямок моніторингу		Актуальні показники	
1	Динаміка виручки від реалізації продукції	1.1	Обсяг реалізації продукції
		1.2	Динаміка збутових цін і знижок
		1.3	Питома вага ринку збуту
		1.4	Структура реалізованої продукції
		1.5	Моніторинг каналів збуту продукції
2	Управління витратами діяльності	2.1	Структура витрат виробництва
		2.2	Питома вага постійних витрат
		2.3	Питома вага витрат на збут
		2.4	Рентабельність окремих видів продукції
		2.5	Точка беззбитковості
3	Використання активів бізнесу	3.1	Структура активів підприємства
		3.2	Динаміка активів
		3.3	Оборотність активів
		3.4	Виробнича потужність
		3.5	Ціна і віддача капіталу

Для більшості підприємств ефективно поєднання і доповнення тенденцій зростання обсягу виручки від реалізації продукції, зменшення собівартості виробництва і раціонального використання активів є основною стратегічно збалансованою діяльністю.

2. Моніторинг потреб клієнтів. Вимоги сучасного менеджменту суттєво актуалізують орієнтацію бізнесу на задоволення потреб клієнтів. В Україні особливого значення набуває співвідношення критеріїв «якість продукції – доступність продовольства».

Таблиця 2

**Актуальні показники моніторингу споживання продукції
 в розрізі базових напрямів дослідження**

Напрямок моніторингу		Актуальні показники	
1	Ринок збуту	1.1	Питома вага ринку збуту продукції
		1.2	Сезонні коливання обсягу реалізації
		1.3	Співвідношення попиту і пропозиції
		1.4	Питома вага бюджету клієнтів, витрачена на продукти харчування
2	Задоволення потреб клієнтів	2.1	Кількість скарг і пропозицій
		2.2	Питома вага постійних клієнтів
		2.3	Питома вага втрачених клієнтів
		2.4	Питома вага нових клієнтів
3	Співвідношення «доступність-якість»	3.1	Ціна продукції
		3.2	Якість продукції
		3.3	Екологічність продукції
		3.4	Рентабельність реалізації

В сучасних умовах конкурентної боротьби моніторинг потреб клієнтів і ступеня їх задоволення є стратегічним вектором розвитку.

3. Пріоритетність сегментів бізнесу. Будь-який вид діяльності характеризується позитивними і негативними елементами, які часто взаємодоповнюють або нівелюють дію один одного. Стратегічний вектор розвитку бізнесу має посилювати позитивні аспекти підприємництва і мінімізувати вплив негативних.

Таблиця 3

**Актуальні показники моніторингу пріоритетності сегментів бізнесу
 в розрізі базових напрямів дослідження**

Напрямок моніторингу		Актуальні показники	
1	Ефективність бізнесу	1.1	Ефективність роботи окремих підрозділів
		1.2	Прибутковість конкретних продуктів
		1.3	Співвідношення витрат різних підрозділів
		1.4	Повний/неповний цикл виробництва
2	Специфіка бізнесу	2.1	Тривалість виробничого циклу
		2.2	Сезонність виробництва
		2.3	Ступінь довіри споживачів
		2.4	Авторитетність продукції на ринку

За результатами моніторингу пріоритетності сегментів бізнесу, необхідно визначати найбільш важливі, прибуткові та перспективні напрями діяльності, які доцільно активізувати і стимулювати.

4. Якісний склад і ефективність роботи персоналу. Сучасний бізнес передбачає застосування інноваційних технологій і креативних підходів у системі управління, що вимагає відповідного рівня підготовки фахівців і ефективних важелів мотивації праці.

Таблиця 4

**Актуальні показники моніторингу якісного складу персоналу
 в розрізі базових напрямів дослідження**

Напрямок моніторингу		Актуальні показники	
1	Характеристика співробітників	1.1	Відповідність освіти
		1.2	Плинність кадрів
		1.3	Продуктивність праці
		1.4	Ініціативність, креативність
2	Мотивація	2.1	Грошові винагороди за результатами праці
		2.2	Система покарань
		2.3	Корпоративні заохочення
		2.4	Стимулювання здобуття профільної освіти

Більшість стратегій, спрямованих на досягнення суттєвих результатів, мають передбачати пріоритетність інвестування у персонал та інформаційні зв'язки.

Стратегічним пріоритетом діяльності сільськогосподарського підприємства доцільно вважати максимально ефективне використання бізнес-ресурсів у поєднанні з новітніми інноваційними технологіями виробництва продукції за умов дотримання екологічних стандартів. Управлінські аспекти забезпечення ефективності діяльності визначатимуться обґрунтованістю рішень оперативного й стратегічного змісту, які в свою чергу залежатимуть від достовірності й адекватності вхідних інформаційних потоків, формування яких значною мірою відбувається у системі бухгалтерського обліку підприємства.

На нашу думку, основними параметрами успішної реалізації обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України є: 1) інформація управлінського та фінансового обліку має застосовуватись в якості основної інформаційної бази прийняття і виконання стратегічних рішень. При визнанні доцільності та практичному використанні підприємством методології стратегічного менеджменту облікова система має забезпечити інформацією не лише процес стратегічного планування діяльності, а й поточний моніторинг підконтрольних показників, встановлення причин їх відхилень, пошук альтернатив, адаптацію стратегічного розвитку підприємства відповідно до змін бізнес-середовища; 2) з метою забезпечення максимального ефекту від реалізації стратегічних цілей підприємства облікову інформацію необхідно відображати в адекватній формі, яка гарантуватиме детальне відстеження і поетапний моніторинг досягнення мети; 3) обліково-інформаційна база стратегічного менеджменту підприємства повинна містити не лише фінансові показники діяльності, а й спектр усіх можливих даних, які прямо чи опосередковано можуть впливати на досягнення кінцевого результату; 4) для формування якісних показників обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту доцільно надавати інформаційному масиву чітко структуровану форму з метою уникнення хаотичного набору певних даних, які потребують подальшої обробки і систематизації; 5) при визначенні формату і параметрів обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарського підприємства необхідно уникати «інформаційних прогалин» трансляції облікових даних, що стосуються як обсягу і якості інформації, так і каналів її передачі; 6) модель обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства має надавати необхідну інформацію в оптимальній формі з високим ступенем сприйняття як обліковими, так і необліковими працівниками; 7) оскільки більшість стратегічних рішень є неординарними й унікальними за своєю сутністю, облікова служба підприємства має формувати інформаційні потоки, орієнтуючись безпосередньо на специфіку конкретної ситуації та ступінь її пріоритетності; 8) з метою оптимізації обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства і забезпечення максимальної оперативності прийняття рішень доцільно попередньо розмежувати найбільш типові рішення з поділом їх на кілька груп і закріпленням основних інформаційних запитів; 9) обліково-інформаційний супровід стратегічного менеджменту, крім надання вихідної інформації для прийняття рішень, повинен оперувати спектром певних фінансових показників, які забезпечуватимуть процес відстеження ефективності та ступеня досягнення стратегічних цілей; 10) система обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства має бути максимально еластичною до змін як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища; 11) моніторинг ретроспектив прийняття управлінських рішень стратегічного характеру і ступеня досягнення поставлених цілей поступово має формувати інформаційну базу для передбачення і попередження можливих загроз.

Література

1. Блейк Джон. *Европейский бухгалтерский учет : справоч.* / Джон Блейк, Ориол Амант ; пер. с англ. В. Н. Егоров. – М. : Информ.-изд. дом «Филинь», 1997. – 396 с.
2. Друри К. *Управленческий и производственный учет* / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1071 с.
3. Каплан Роберт. *Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию* / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд. [испр. и доп.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 320 с.