

УДК [657:001.102]:005.21  
DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-21>

**Матюха М.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Matyukha Mykola**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Senior Lecturer at the Department  
of Accounting and Audit  
*Kyiv National University of Technologies and Design*

## ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДГОТОВКИ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

**Матюха М.М. Облікове забезпечення як елемент підготовки стратегічних рішень.** У статті викладено проблеми інформаційного забезпечення вироблення управлінських рішень при використанні цільових показників стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що за сучасних умов інформаційний ресурс стає провідним елементом у системі факторів, які впливають на побудову стратегії ефективного управління підприємством. У дослідженні зроблено акцент на концепції використання системи комплексних показників як основи управління, що допомагає трансформувати складні, розпливчасті поняття на точні критерії, що зрештою допоможе топ-менеджерам втілювати головну мету. Процес комунікації для уточнення стратегії має стати стимулом до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей. Наявність зворотного зв'язку під час упорядкування та збалансування системи показників сприяє тому, що кожен співробітник компанії усвідомлюватиме: окремі ділянки діяльності стають єдиним цілим, а власна позиція структурного підрозділу впливає на кінцевий результат. Процес планування, формулювання завдань та стратегічних ініціатив має визначати специфічні кількісні показники діяльності компанії з огляду на збалансований набір факторів, що привели до цих результатів. Порівняння бажаних показників із фактичними має виявляти прогалини й недоліки на тлі реалізації необхідних стратегічних ініціатив. Отже, якісний набір певної інформації має бути не лише переліком параметрів змін, а й вказівником для формування певного управлінського механізму. Інформаційне забезпечення має бути основним компонентом процесу узгодження структури та методів управління, об'єднання останніх у систему, яка б давала змогу керувати підприємством, була зорієнтована на ефективне досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей. Визначено, що з переходом від традиційних методів обліку, планування, аналізу і контролю до єдиної системи отримання, обробки інформації та прийняття на її основі управлінських рішень набувають актуальності нові методи інформаційного забезпечення стратегічних рішень.

**Ключові слова:** інформаційний ресурс, інформаційне забезпечення, облік, отримання інформації, обробка інформації, стратегічні управлінські рішення.

**Matyukha Mykola. Accounting as an element of preparation of strategic decisions.** The article describes the problems of information support for the development of management decisions when using target indicators of the strategic development of the enterprise. It is substantiated that under modern conditions, the information resource becomes a leading element in the system of factors that influence the construction of an effective enterprise management strategy. The research focuses on the concept of using a system of complex indicators as a basis for management, which helps to transform complex, vague concepts into precise criteria, which will ultimately help top managers realize the main goal. The communication process for clarifying the strategy should become an incentive for actions aimed at achieving corporate goals. The presence of feedback during the arrangement and balancing of the indicator system helps every employee of the company to realize: separate areas of activity become a single whole, and the own position of the structural unit affects the final result. The process of planning, formulating tasks and strategic initiatives should determine specific quantitative indicators of the company's activity in view of a balanced set of factors that led to these results. A comparison of the desired indicators with the actual ones should reveal gaps and shortcomings against the background of the implementation of the necessary strategic initiatives. Therefore, a qualitative set of certain information should be not only a list of change parameters, but also an indicator for the formation of a certain management mechanism. Information support should be the main component of the process of harmonizing the structure and methods of management, combining the latter into a system that would make it possible to manage the enterprise and be oriented towards the effective achievement of operational, tactical and strategic goals. It was determined that with the transition from traditional methods of accounting, planning, analysis and control to a single system of receiving, processing information and making management decisions based on it, new methods of information support for strategic decisions become relevant.

**Key words:** accounting, information resource, information support, information obtaining, information processing, strategic management decisions.

**Постановка проблеми.** Передумовами підвищення ефективності управління є створення оптимального інформаційного ресурсу, покращання сервісу та зростання продуктивності обробки інформації обліковими службами підприємства. Такі завдання вирішуються шляхом оптимізації облікової системи формування комплексу показників, на підставі яких приймаються рішення залежно від стратегії управління підприємством. Оскільки в умовах функціонування суб'єктів господарювання у ринковій економіці виникає потреба використання гнучкої, різновекторної інформаційної бази, завданням облікової служби є забезпечення менеджерів різноманітною інформацією щодо реалізації стратегії підприємства у поточному періоді. З іншого боку, особливістю сучасного інформаційного ресурсу підприємства є застосування інформаційних технологій обліку та наповнення звітності, що дозволяє керівництву в оперативному режимі реагувати на поставлені виклики. Відповідно потребують перегляду організаційні основи ведення бухгалтерського обліку, синонімом чого стає застосування технологічно нових автоматизованих систем, які мають забезпечувати ефективність прийнятих управлінських рішень та економічну віддачу від їх реалізації. Постає необхідність постійного проведення ґрунтовних досліджень у сфері формування й організації необхідних інформаційних джерел як засад визначення цільових показників діяльності підприємства. Застосування стратегії управління на основі таких цільових показників суттєво впливає на організацію обліку, систематизацію та узагальнення інформації залежно від управлінського запиту. При цьому використовуваний інформаційний ресурс має відповідати структурі підприємства, реалізованій на ньому системі підпорядкованості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень дозволяє стверджувати, що більшість авторів при розкритті сутності категорії інформаційного забезпечення акцентують увагу на таких ключових критеріях, як: наповнення; призначення та використання. Варто зазначити, що наукові розвідки у даній сфері ведуться у тісному взаємозв'язку з дослідженнями систем обліку та менеджменту. На окремі проблеми формування інформаційного забезпечення теоретико-прикладного характеру вказують, зокрема, такі вчені, як Голов С. [2], Осмятченко В. [5] зі співавторами. У працях Пантелеєва В. [6], Петренко С. [3], Пушкаря М. [4] інформаційне забезпечення досліджується як інструмент обліку та аудиту господарських систем. Водночас у цих публікаціях недостатньо розкриті питання взаємозв'язку організаційних заходів щодо оперативного забезпечення стратегічного розвитку підприємства, створення бази для інтерпретації досягнення цілей підприємства.

Отримані теоретичні та практичні розробки щодо інформаційного забезпечення як основи формування інформаційного ресурсу підприємства мають вагомий значення для розвитку теорії обліку та впровадження її положень у практичну діяльність суб'єктів господарювання.

**Постановка завдання дослідження.** Метою статті є розкриття організаційних заходів щодо формування інформаційної бази прийняття стратегічних рішень при застосуванні комплексних цільових показників розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досить популярні та ефективні на практиці системи управління засновані на стратегіях, що передбачають використання комплексних показників діяльності (фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності) та концепції вартісно орієнтованого управління. Для таких компаній актуальним питанням є налагодження інформаційного забезпечення систем розширеного зворотного зв'язку між прийнятою стратегією управління та фактичними результатами діяльності, тобто створення комунікації, яку має повноцінно забезпечувати система обліку. Зазначений інформаційний зв'язок необхідно розглядати як найбільш новаторський та найважливіший аспект збалансованої інформаційної системи формування сукупності показників для прийняття рішень менеджментом. Також він має бути прийнятним для виконання функцій інформування топ-менеджерів (керівників), давати можливість здійснювати комунікації на управлінському рівні компанії та її власників, не допускаючи при цьому дефіциту інформації, що характеризує прийнятну стратегію та є підґрунтям перевірки гіпотез досягнення поставлених цілей, на яких будеться ця стратегія. Управлінський склад компанії потребує створення та забезпечення розширеної системи інформаційного зворотного зв'язку, що дає змогу контролювати діяльність, коригувати її, а за потреби – робити вагомий зміни в існуючій стратегії компанії.

Процес стратегічного вивчення (отримання інформації) починається з уточнення загального бачення (концепції) того, що компанія має намір досягти. Використання системи комплексних показників як основи управління допомагає перекласти складні, розпливчасті поняття на точні критерії, що зрештою допоможе топ-менеджерам втілювати головну мету. Процес комунікації для уточнення стратегії мобілізує до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей. Наявність зворотного зв'язку під час упорядкування та збалансування системи показників сприяє тому, що кожен співробітник компанії усвідомлюватиме: окремі ділянки діяльності стають єдиним цілим, а власна позиція структурного підрозділу впливає на кінцевий результат. Процес планування, формулювання завдань та стратегічних ініціатив має визначати специфічні кількісні показники діяльності компанії з огляду на збалансований набір факторів, що привели до цих результатів. Порівняння бажаних показників із фактичними має виявляти прогалини й недоліки на тлі реалізації необхідних стратегічних ініціатив. Отже, якісний набір певної інформації має бути не лише переліком параметрів змін, а й вказівником для формування певного управлінського механізму.

Маючи короткострокові прогнози збалансованої системи всіх показників, на щомісячних (квартальних) нарадах менеджери можуть не лише порівнювати фінансові результати відповідно до складених прогнозів, а й, що важливіше, аналізувати, наскільки компанія близька до досягнення цілей, запровадження інновацій, виконання внутрішніх бізнес-процесів, вирішення завдань, поставлених перед персоналом у галузі створення систем та процедур на будь-якому інтервалі часу. Інформація має охоплювати систему показників, що були досягнуті, та параметри виконання планів і прогнозів.

Система оперативного управлінського контролю має бути забезпечена інформацією відповідно до вста-

новлених обов'язків менеджерів та виконавців стратегічного плану, представленому топ-менеджерами. Така лінійна схема, що складається з визначення концепції (бачення) і стратегії, доведення їх до всіх працівників компанії, участі кожного підрозділу в їх реалізації та побудови організаційної схеми, спрямованої на досягнення стратегічних цілей, є прикладом зворотного зв'язку – зв'язок у одному напрямі за ієрархією структури управління компанії. За такої схеми мета отримання інформації залишається незмінною. Якщо результати діяльності відрізняються від запланованих, слід поставити такі запитання: а) чи потрібно продовжувати здійснення дій для їх досягнення? б) чи є адекватними методи досягнення таких результатів і за якими аспектами ці методи слід переглянути? При цьому відхилення від планових показників у контексті інформаційного забезпечення розглядається як фактор, при виправленні якого відповідними інструментами або підрозділами компанія повернеться до поставлених цілей на певний проміжок часу (період). Однак у сучасних умовах функціонування інформаційних систем подібна стратегія комунікації не ефективна через однозначність виконуваних менеджментом дій. Компанії здійснюють діяльність у динамічних ринкових умовах, і топ-менеджерам необхідно мати зворотний зв'язок для отримання поточних даних. Стратегія, розроблена з урахуванням мотивації на основі найточнішої інформації та найширших знань, у сучасних умовах може швидко застаріти. Тому інформаційне забезпечення має стрімко адаптуватися до змін стратегічного управління, максимально повідомляти про нові фактори, які раніше нехтувалися або не враховувалися. Саме гнучкий підхід до прийняття рішень, заснований на неперервному аналізі поточної ситуації, дасть найбільший ефект і дасть змогу із найбільшими перевагами використати зміну обставин, появу нових можливостей.

У таких умовах інформаційне забезпечення має коригуватися, висвітлюючи способи використання ситуації, що постійно змінюється, або можливі реакції на появу загрозливих факторів, які не могли бути передбачені на початковому етапі розробки стратегічного плану. Традиційні інформаційні системи, як правило, не передбачають мінливі умови ведення бізнесу через економію грошових та трудових ресурсів, не заохочують створення, впровадження та апробацію стратегії, що враховує такі постійні зміни [1]. Тому облікова система має надавати інформацію, що дає можливість менеджерам переглядати плани, щоб зрозуміти, наскільки реально їх виконання в існуючих умовах. Виникає потреба у відомостях про те, чи здійснюється стратегія відповідно до плану; однак ще важливішим є зворотний зв'язок для відстежування, наскільки розроблена стратегія продовжує залишатися життєздатною та успішною. Щоб зрозуміти, чи не втратила актуальність чинна стратегія з початку її реалізації, менеджери потребують таких даних – збалансованої системи показників, що відображають напрями здійснення бізнесу. Вони мають бути засновані на інформації про причинно-наслідкові взаємодії, що ґрунтуються на стратегії та враховують тимчасовий фактор у прийнятті рішень і пропорційну залежність між параметрами «якість – витрати – прибуток», «обсяг виробництва – обсяг реалізації – ціна – якість – асортимент». Наприклад, як термін доставки впливає на

збереження якості (інформація про виконання послуг транспортування та терміни зберігання продукції), з одного боку, та строки отримання прибутку (терміни оплати продукції покупцями) – з іншого. Інформаційна система має забезпечувати розгляд співвідношення показників збалансованої системи як періодично, так і постійно, як у розрізі структурних підрозділів, так і в цілому по підприємству.

Особливу увагу необхідно звернути на додаткові витрати, пов'язані з тестуванням різних напрямів реалізації альтернативних стратегій (перепідготовка персоналу, доступність інформаційних систем, створення нових видів товарів і послуг, розширення асортименту). Це знову має бути відображено в пропорційному співвідношенні показників запровадження для підтвердження доцільності застосування альтернативних стратегій з урахуванням ситуації на ринку, оцінки пропозицій і конкурентів, стану внутрішніх резервів компанії. Пропорційне співвідношення показників має бути виражено як традиційно, у грошовому виразі, так і в натуральних показниках в аналітичному розрізі.

При надходженні нової інформації про зовнішні умови та внутрішні можливості збалансована система показників стане для топ-менеджерів стимулом для аналізу життєздатності діючої стратегії, за необхідності – її перегляду та запровадження нової стратегії бізнесу. Як у більшості систем, система інформаційного забезпечення прийняття рішень має відповідати особливостям життєвого циклу (у контексті викладеного – періоду критичного перегляду). Від стадії життєвого циклу інформаційного забезпечення залежать і зміст функцій [5].

Стадія запровадження характеризується формуванням функціонально-структурної організації показників, які має використовувати управлінський склад підприємства. Провідна роль відводиться організації проектування та узгодження форм звітності. Основне завдання на цьому етапі – надання системі показників функціонально-структурної цілісності залежно від ієрархії управління та структури управління підприємства.

На стадії повноцінного використання слід оптимізувати набір показників системи, які задовольняють масштаби управління підприємством. На цій стадії функцією обліку є забезпечення гнучкості, удосконалення зав'язків та підвищення універсальності, диверсифікація показників для удосконалення управління. Основне завдання – сприяння ефективному використанню всіх видів ресурсів та актуалізація наявних елементів.

При зростанні витрат на досягнення показників, погіршенні економічного становища підприємства, а також зниженні гнучкості раніше спроектованої функціонально-структурної системи показників необхідні кардинальні зміни у стратегічному плануванні, перегляд показників та інформаційного забезпечення чи передача деяких функцій або процесів стороннім організаціям (аутсорсинг).

Рівень організації системи повинен дозволяти підприємству з мінімальними витратами пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі за рахунок своїх структурно-функціональних можливостей. Для визначення системи показників рівня організації використовуються ті, що відображають ступінь дотримання принципів актуалізації, зосередження, сумісності та гнучкості функцій, елементів і зв'язків підприємства.



**Висновки.** В інформаційну епоху успіх компанії залежить від ефективності її інвестування у свої інтелектуальні активи та управління ними. З метою забезпечення менеджменту підприємства якісною інформацією в складі запитів інформаційної системи необхідно виокремлювати різні потреби користувачів відповідно до їх функціонального призначення. Розвиток інформаційної системи забезпечення прийняття рішень на основі цільових показників сприятиме вирішенню конкретних стратегічних завдань з огляду на принципи гнучкості та своєчасності. Створення

ефективної системи інформаційного забезпечення підприємства надасть змогу покращити управління бізнес-процесами з метою досягнення його стратегічних цілей.

Подальше дослідження напрямів інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства має розвиватися у взаємозв'язку із інформаційними технологіями обліку та управління підприємством, удосконаленням системи показників оцінки ефективності бухгалтерського обліку та звітності у розрізі видів діяльності підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Безверхий К.В., Юрченко О.А. Схеми формування проблемного податкового кредиту з податку на додану вартість. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. Вип. 8–9. С. 44–51.
2. Голов С.Ф. Удосконалення системи обліку на основі теорії обмежень. Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації : матеріали ІХ міжнародної науково-практичної конференції / відповідальні за випуск: проф. Куцик П.О., проф. Воронко Р.М., доц. Марценюк Р.А. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. 540 с.
3. Голов С.Ф. Бухгалтер і сталий розвиток. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 20-й річниці створення каф. аудиту. Київ : КНЕУ, 2020. С. 159–160.
4. Пушкар М.С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : монографія. Тернопіль : Kart-Blansh, 2006. 334 с. URL: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/4977?locale=uk>
5. Осмятченко В.О., Склярук І.П. Сучасні IT-рішення для обліку та управління бізнесом. *Підприємництво і торгівля*. 2022. Вип. 3. С. 41–46. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1219>
6. Пантелеєв В.П. Узагальнення інформації з регулювання, організації та методики аудиту в країнах ЄС. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 4. С. 39–65. URL: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/200/192>
7. Радіонова Н.Й. Управління затратами підприємства у кризових умовах господарювання. *Фінансове забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва реального сектору економіки* : монографія / за заг. ред. Ільчука В.П. Чернігів : ЧНТУ, 2017. С. 99–108.

### References:

1. Bezverkhyy K.V. & Yurchenko O.A. (2015) Skhemy formuvannya problemnoho podatkovoho kredytu z podatku na dodanu vartist [Schemes of formation of the problem tax credit from the value added tax]. *Bukhhalterskyi oblik i audit*, vol. 8–9, pp. 44–51.
2. Holov S.F. (2021) Udoskonalennia systemy obliku na osnovi teorii obmezhen [Improvement of the accounting system based on the theory of constraints]. Aktualni problemy rozvytku obliku, analizu, kontroliu i opodatkovannia u konteksti Yevropeiskoi intehratsii ta suchasnykh vyklykiv hlobalizatsii: materialy IKh mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / vidpovidalni za vypusk: prof. Kutsyk P.O., prof. Voronko R.M., dots. Martseniuk R.A. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu, 540 p.
3. Holov S.F. (2020) Bukhhalter i stalyi rozvytok [Accountant and sustainable development]. Oblik, analiz, audyt ta opodatkovannia: suchasna paradyhma v umovakh staloho rozvytku: zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysviach. 20-y richnytsi stvorennia kaf. audytu. Kyiv: KNEU, pp. 159–160.
4. Pushkar M.S. (2006) Kreatyvnyi oblik (stvorennia informacii dlia menezheriv) [Creative accounting (creating information for managers)]. Ternopil: Kart-Blansh, 334 p. Available at: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/4977?locale=uk>
5. Osmiatchenko V.O. & Skliaruk I.P. (2022) Suchasni IT-rishennia dlia obliku ta upravlinnia biznesom [Modern IT solutions for accounting and business management]. *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, no. 3, pp. 41–46. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1219>
6. Panteleiev V.P. (2019) Uzahalnennia informatsii z reguliuvannia, orhanizatsii ta metodyky audytu v krainakh YeS [A Synthesis of Information on Regulation, Organization and Methodology of Audit in the EU Countries]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, no. 4, pp. 39–65. Available at: <https://nasoa-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/200/192>
7. Radionova N. (2017) Upravlinnia zatratamy pidpryemstva u kryzovykh umovakh hospodariuvannia [Enterprise cost management in crisis economic conditions]. *Financial support for the development of business entities in the real sector of the economy* / za zah. red. Ilchuka V.P. Chernihiv: ChNTU, pp. 99–108.