



УДК 657.003.13:005

**МНИХ Євген**, д. е. н., професор, завідувач кафедри  
фінансового аналізу і контролю КНТЕУ

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ІНТЕГРОВАНИХ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ

*Висвітлено необхідність достовірної обліково-аналітичної інформації доведень і аргументації у визнанні ефективності управлінських рішень для досягнення консенсусу в їх реалізації. Доведено, що надлишковість інформації у системах зовнішнього і внутрішнього регулювання економічних процесів призводить до нераціонального використання управлінського персоналу, зниженню його креативності та відповідальності. Обґрунтовано використання сучасного методичного та організаційного інструментарію інформаційної консолідації для підвищення оперативності, якості та ефективності виконання всіх функцій управління.*

*Ключові слова:* інформаційна інтеграція, якість інтегрування даних, економічна інформація, організація інформаційних потоків, детерміновані і стохастичні зв'язки.

*Мных Е. Эффективность интегрированных учетно-аналитических систем. Рассмотрена необходимость достоверной учетно-аналитической информации доказательств и аргументаций в определении эффективности управленческих решений для достижения консенсуса в их реализации. Доказано, что избыточность информации в системах внешнего и внутреннего регулирования экономических процессов приводит к нерациональному использованию управленческого персонала, снижению его креативности и ответственности. Обосновано использование современного методического и организационного инструментария информационной консолидации для повышения оперативности, качества и эффективности реализации всех функций управления.*

*Ключевые слова:* информационная интеграция, качество интегрирования данных, экономическая информация, организация информационных потоков, детерминированные и стохастические связи.

**Постановка проблеми.** Сучасні системи менеджменту покликані забезпечити своєчасність прийняття ефективних управлінських рішень на максимально повній доказовій базі, з мінімальними ризиком та витратами на їхнє формування. За експертними оцінками, успішність виконання цього завдання на 60–70 % залежить від якості обліково-

аналітичного забезпечення реалізації функцій управління. При визнанні такої вагомості і дієвості обліково-аналітичних систем досягається ефект системної синергії, за якою розвиток управління обумовлює становлення адекватних обліково-аналітичних підсистем, а інноваційність останніх формує резерви для підвищення його ефективності. Насамперед це виражається у реалізації функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Зважаючи на безперечну важливість цих функцій, не можна не визнати їх вплив на оцінку ефективності управління в цілому.

Актуальність проблеми обумовлюється сукупністю обставин.

*По-перше*, це незіставність зростання витрат на управління порівняно із приростом виробничо-фінансових результатів діяльності: якщо у підприємстві такі витрати випереджають кінцевий приріст результатів діяльності за останнє десятиріччя (2001–2011 рр.) в 1.5–1.7 рази, то у сфері державного управління – у 5–6 разів. Некорельованість таких змін можна пояснити зростанням обсягів стратегічних напрацювань, підвищенням якісного статусу менеджерів, підвищеною складністю розробки та реалізації управлінських рішень тощо. Однак, усе це притаманне і світовій економіці, а названі вище порівняння – ні. При численних програмах скорочення управлінського персоналу фактична кількість зайнятих у цій сфері постійно зростає. Упродовж 2005–2009 рр. було утворено 24 органи державного управління і ліквідовано 17. Щорічно 8 органів знаходилося у стадії ліквідації чи утворення, зміни штатів, положень тощо. За цей період чисельність працівників центральних органів управління зросла на 23.5 тис. осіб і становила 286.7 тис. осіб. Витрати на забезпечення діяльності органів державного управління зросли у 2 рази і досягли 6 млрд грн [4, с. 213]. За 2009–2011 рр. апарат державного управління оновлено більше ніж на 60 % при збереженні тенденції на збільшення витрат на його утримання.

*По-друге*, під егідою посилення контролю за підприємницькою діяльністю, особливо в частині сплати податків, недобросовісної конкуренції, нелегального бізнесу і таке інше постійно зростає обсяг звітно-статистичної інформації, що, у свою чергу, ускладнює обліковий процес. Незважаючи на суттєве збільшення обсягу обробки інформації у мережах сучасних інформаційних технологій і систем, чисельність апарату у департаментах менеджменту не скорочується. При цьому, до 80 % часу використовується на створення обліково-звітної та аналітичної інформації за регламентованими ієрархічними потоками і на запит контролюючих інстанцій. Водночас за результатами спеціальних обстежень встановлено, що до 70 % несинтезованої інформації, яка регламентується формами обліку і звітності, практично не використовується для реалізації функцій менеджменту. Кожне третє рішення приймається з міркувань політичної доцільності або кон'юнктурних цілей, а не на основі прагматичних економіко-аналітичних розрахунків і доведень.

*По-третє*, під прикриттям комерційної таємниці утворюються паралельні обліково-інформаційні потоки, що збільшує обсяг відповідних видів робіт та ускладнює інформаційну інтеграцію у системі менеджменту в цілому. Варіативність обліково-статистичної інформації обумовлюється можливостями формування "взаємовигідних інформаційних потоків" як для корпоративного менеджменту, так і для контролюючих та правозахисних органів. Можна із впевненістю стверджувати, що реального стану національної економіки не знає ніхто. Надмірна конфіденційність інформації є перешкодою для контролю підприємництва з боку акціонерів, пайовиків, громадськості, засобів масової інформації тощо, а це руйнує засади демократичного управління та філософію ринкових відносин.

*По-четверте*, відсутність стійкої концепції реформування менеджменту та державного управління у сфері економіки деформує єдність реформування обліково-аналітичних систем відповідно до міжнародних стандартів і національного менеджменту. Задекларовані реформи і програми часто змінюються, через що не досягається інтеграція стратегії і тактики економічної трансформації. Це призводить до посилення "ручного управління" за ситуативними складовими (зовнішнього економічного середовища, політичного курсу, меркантильності ієрархії управління та ін.). Відповідно до цього формується виправдовуюча або звинувачувальна обліково-аналітична інформація. Професійної оцінки їй не можуть надати найавторитетніші аудиторські компанії. Під егідою дерегулювання економіки сформувалась невизначеність у розробці стратегій, прийнятті законів, формуванні виконавчої влади та ін. За двадцять років незалежності України виконавча влада змінювалася 17 разів. Цілком виправданим у цьому контексті є визначення экс-голови Рахункової палати України В. Симоненка, що "державна із наявною системою управління – це вершник без голови" [1, с. 163].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання проектування інтегрованих обліково-аналітичних інформаційних систем частково розглядаються у роботах окремих вчених [2–10 та ін.]. Однак дослідження стосуються або специфіки об'єктів господарювання, або виконання окремих управлінських функцій. Визначеності цілісної концепції побудови інтегрованих обліково-аналітичних інформаційних систем креативного менеджменту у них не досягається. Саме це і обумовило змістові характеристики статті.

**Метою дослідження** є визначення пріоритетів формування інтегрованих обліково-аналітичних інформаційних систем та обґрунтування їх дієвості й ефективності у середовищі функціонального менеджменту.

**Результати дослідження.** Вдосконалення державного управління і корпоративного менеджменту вимагає системних рішень, і одним із найважливіших елементів такого підходу є формування інтегрованого обліково-аналітичного забезпечення реалізації функцій економічного

управління на всіх ієрархічних рівнях. Рівень достатності такої інтеграції визначається принципами побудови ефективних управлінських систем. Відповідно до цих принципів сучасна система зведення даних дозволяє до 40 % управлінської інформації отримувати безпосередньо за обумовленими показниками бухгалтерського обліку, фінансової та статистичної звітності. Це насамперед показники дебіторської і кредиторської заборгованостей, коштів на розрахунковому рахунку, чистого прибутку (збитку) та інші. За нескладними розрахунками можна отримати оцінку фінансової стійкості, платоспроможності, динаміки і структури економічних змін за їх фаховою інтерпретацією. Така інтегрована обліково-аналітична інформація за умови її своєчасності та достовірності дозволяє формувати понад 50 % управлінських рішень, якщо критерії визнання їх ефективності чітко обумовлені. Якщо ж такі критерії постійно змінюються, то результативності управління досягти дуже складно.

Ці критерії найчастіше регламентуються на верхніх рівнях державного управління. Якщо виникає необхідність виражати соціальні пріоритети економічної політики уряду, рекомендується виділяти у синтезованих звітах спеціальні рядки у чинних звітних формах, або запроваджуються нові форми таких звітів чи додатки до існуючих, у яких вказані соціальні параметри розвитку. Із ухваленням пріоритету на виведення економіки з "тіні" суттєво ускладнилося декларування доходів, витрат і фінансових результатів: наразі до "Податкової декларації із податку на прибуток підприємства", яка подається щоквартально, пропонується 1–7 додатків, у яких розшифровуються синтезовані дані; до "Податкової декларації з ПДВ" пропонується 8 додатків із розшифрування узагальнюючих показників; аналогічна картина і з більшістю форм податкової та соціальної звітності.

Якщо ж пріоритетом діяльності уряду стає інвестиційна політика, то вносяться відповідні зміни до статистичної звітності. Під час посилення боротьби з корупцією розширюється звітна інформація про цільове використання бюджетних коштів, розподіл дивідендів, формування доходів і витрат фізичних осіб, валютнообмінні операції тощо. Така цільова переорієнтація обліково-статистичної інформації лише ускладнює обліковий процес та знижує якість інформаційної інтеграції, створюючи у цій сфері ситуацію нестабільності і постійної трансформації. Як наслідок, формується середовище, в якому більшість даних обліково-статистичних систем не береться до уваги при формуванні управлінських рішень.

Однак відповідно до загальнонаукової теорії систем, якщо не буде вирішуватися вся сукупність проблем управління в повному обсязі, сумарний результат таких управлінських рішень буде мінімальним. Тобто виникає потреба системної інтеграції обліково-аналітичного забезпечення, за якою досягається балансова ув'язка потенціалу прогресивних економічних змін і його практичного використання.

Інтегроване інформаційне забезпечення управління на всіх ієрархічних рівнях можливе при економіко-математичному моделюванні факторних систем зміни і розвитку економічних явищ і процесів. Це, вочевидь, ускладнює формування управлінських рішень, але їхня результативність може бути значно вищою як на тактичному, так і на стратегічному рівнях. Саме об'єктивна і точна діагностика дозволяє розробити адекватний інструментарій впливу на достатній доказовій базі, що матиме віддачу через вдосконалення відносин і досягнення консенсусу ділового партнерства. Звичайно, що найбільш ефективна визначена факторна детермінація, однак в умовах становлення ринкових відносин і державного дерегулювання економіки частка детермінованих факторних залежностей скоригується. Такі залежності можна поширювати не більше ніж на 30–40 % функціональних зв'язків. Решта залежностей має стохастичний вимір, що пов'язано з оцінкою ймовірності та ризику досягнення бажаного результату. Якщо в окремих функціональних зв'язках виявлено пряму детермінацію, це не означає, що можна системно оцінити наслідки управлінських дій. Відомо, що при підвищенні ціни на товар дохід може збільшитися, але лише за умов монопольного положення та стабільного попиту на цей товар. В інших випадках зміни доходу важко передбачити. Раціональне використання виробничих ресурсів приводить до зниження собівартості продукції, але коли скоригується обсяг виробництва цієї продукції, то собівартість її зростає за рахунок збільшення частки умовно постійних витрат. Можна навести безліч прикладів. Тому при факторному аналізі, навіть на основі детермінованих залежностей, слід враховувати системні наслідки будь-яких управлінських дій. Оцінка системних наслідків за детермінованими залежностями дозволяє вибрати найбільш коректну модель економічних відносин із вираженою паритетністю інтересів та визнаною економічною доцільністю.

Врахування системних наслідків управління може стати як мультиплікатором визнання його ефективності, так і умовою проектування нової системи економічних відносин, яка б гарантувала успіх. Так, раціональне використання матеріальних ресурсів має не лише економічну, а й соціальну, екологічну та політичну ефективність. Це яскраво ілюструє нинішня проблема енергозбереження, зокрема використання природного газу. Мультиплікативний ефект раціонального використання природного газу в Україні не вимагає доказів, він очевидний. Ця проблема обумовлює формування нової системи економічних відносин: перехід на альтернативні види палива, збільшення інвестицій у створення національного потенціалу видобутку газу (пошук нових родовищ природного газу, видобуток сланцевого газу, створення нових газотранспортних систем та ін.), перехід на нову систему цін і тарифів для різних споживачів тощо. Аналогічно аналіз системних наслідків реального та фінансового інвестування у розвиток національної економіки визначає проблему несприятливого інноваційного клімату попри всі політичні заяви і протекціонізм.

При дослідженні стохастичних залежностей важливо виявити щільність факторного зв'язку, яка має суттєвий вплив на досягнення результату управлінських дій. Сучасний інструментарій і технології діагностики рівнів корельованості дозволяють якісно забезпечити факторне моделювання інтегрованих функціональних зв'язків, яке, у свою чергу, дає можливість проектувати інформаційні потоки для формування доведеної аналітичної бази прийняття управлінських рішень. При цьому можна оцінити ризики і доцільність їх хеджування.

Високий рівень інтеграції обліково-аналітичної інформації досягається при матричному моделюванні економічних явищ і процесів. Відомий у теорії і практиці інструментарій матричного моделювання, який апробовано в конкретних економічних реаліях, довів свою ефективність, особливо у частині тактичного менеджменту, оскільки обумовлює потенціал маневрування при зміні параметрів зовнішнього і внутрішнього економічного середовища.

Важливим аспектом інтеграції обліково-аналітичних систем є їхнє узгодження із повноваженнями і компетенціями суб'єктів управління. Експертні оцінки свідчать, що при розміщенні керівних кадрів за політичною доцільністю компетентність визнання інтегрованих інформаційних потоків залишається на низькому рівні, отже витрати на їх створення є невиправданими. Рівень мотивації формування необхідних інформаційних ресурсів за таких обставин не перевищує 10–15 %. Пріоритетною залишається доведена директивна інформація.

Нестача якісної інтегрованої інформації, як і її надлишок, знижують ефективність управління, що дискредитує авторитет інститутів управління.

Для формування якісних інтегрованих обліково-аналітичних систем функціонального управління створюються сприятливі умови при фаховому застосуванні інформаційних технологій і систем. Можливості проектування інформаційних потоків дозволяють повною мірою реалізувати принципи побудови інтегрованих обліково-аналітичних систем для виконання будь-яких управлінських функцій. Головним у цьому процесі є визначення достатності інформації у центрах прийняття управлінських рішень та забезпечення її захисту від несанкціонованого втручання. Якщо економічність створення таких обліково-аналітичних ресурсів виправдана з позицій ефективності управління, то за інформаційними потоками здійснюється повна параметризація і визначається відповідальність за надання неякісної чи несвоєчасної інформації (таку відповідальність слід регламентувати за всіма етапами збору, передачі, обробки та представлення інформації за обумовленими параметрами).

Рівень доцільної інтеграції обліково-аналітичних даних значною мірою залежить від особливостей тієї чи іншої управлінської функції. Оцінки пріоритетності формування інформаційних потоків свідчать, що провідні позиції у цьому процесі належать реалізації контрольних дій (40–42 % сумарного інформаційного запиту), бізнес-плануванню (30–35 %), норму-

ванню і регулюванню (15–18 %) та економічному стимулюванню 5–15 %). Цим пояснюється сучасна філософія демократизації і дерегулювання економічного управління. Однак абсолютно невиправдане в управлінні зменшення вагомості кількісної та якісної параметризації на доказовій аналітичній базі вибору стратегії і тактики економічного зростання, розробки індикативних планів та бізнес-планування, формування довгострокової стратегії ділового партнерства, оцінки виконання місії і завдання господарювання тощо. Звичайно, що перспективна (планова) параметризація не набуває сили закону, але є визначальною у процесах приватизації, інвестування, надання державної допомоги і протекцій, хеджування та ін. Прозорість перспективної стратегії та реальність планових завдань, які підтверджуються відповідними аналітичними розрахунками і рейтинговими оцінками, формують довіру в діловому партнерстві та високий імідж привабливості у внутрішньому і зовнішньому економічному середовищі. Це також сприятиме зменшенню активності лобювання економічних проектів та ймовірності формування корупційних схем.

**Висновки.** Таким чином, можна стверджувати, що якісна інтеграція обліково-аналітичної інформації підвищує ефективність тактичного регулювання бізнес-процесів при зміні умов внутрішнього і зовнішнього економічного середовища, особливо, коли проектується набір сценаріїв економічного маневрування. Оперативний моніторинг на основі інтегрованих оцінок кількісних і якісних змін кінцевого результату діяльності господарюючих суб'єктів дозволяє попереджувати кризові явища. В аналітичних оцінках корисними можуть бути методи інтегрального оцінювання: сум, суми місць, відхилень від еталону, геометричної середньої тощо. Коректність будь-якого методу є достатньою, але лише на достовірних емпіричних даних.

Рациональний рівень інтегрування інформаційних ресурсів у прийнятті управлінських рішень дасть можливість підвищити якість управління на всіх ієрархічних рівнях із використанням наукового інструментарію доведень та аргументацій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Симоненко В. К. Пятилетка "враздрай": экономические эссе / В. К. Симоненко. — К. : Знання, 2011. — 428 с.
2. Береза А. М. Основи створення інформаційних систем : навч. посіб. / А. М. Береза. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. — 214 с.
3. Зоріна О. А. Інтегровані інформаційні системи забезпечення аналізу / О. А. Зоріна // Вісник НУ "Львівська політехніка", — 2009. — № 722. — С. 352–357.
4. Мосаковський В. Інтеграція господарського обліку / В. Мосаковський // "Бухгалтерський облік і аудит". — 2004. — № 6. — С. 16–24.
5. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах / В. М. Гужва. — К. : КНЕУ, 2001. — 400 с.
6. Устинова Г. М. Информационные системы менеджмента : учеб. пособие / Г. М. Устинова. — СПб., Изд-во "Диа СофтЮП", 2000. — 386 с.

7. *Информационные технологии управления* / под ред. Г. А. Титоренко. — М. : Юнити, 2003. — 439 с.
8. *Грабауров В. А. Информационные технологии для менеджеров* / В. А. Грабауров. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 368 с.
9. *Інформаційні системи і технології в економіці* : навч. посіб. / за ред. В. С. Пономаренка. — К. : Академія, 2002. — 544 с.
10. *Плескач В. Л. Інформаційні технології та системи* : підручник / В. Л. Плескач. — К. : Книга, 2004. — 520 с.

Стаття надійшла до редакції 07.03.2012.

**Mnich E. Effectiveness of integrated accounting and analytical systems.** Expediency of designing information accounting and analytical systems adapted to the standards of accounting to requests to functional management. The criterion for the effective creation of such systems are the reliability and efficiency of information flows of temporal and spatial dimension (within the responsibility centers) for full implementation of management functions. Levels of purposeful integration are investigated on the basis of summarizing the theoretical developments and the actual practice of the use of economic information in decision-making. It has been proved that excessive and inconsistent regulation of accounting and analytical process at the levels of information flow formation leads to wastage of management personnel, diversity of its operations and reduces creativity in working out management decisions. In times of economic uncertainty and market conditions increases the risk of working out effective management tools in achieving the objective that implies variant search of concerted counteraction to negative phenomena and processes. Integrated accounting and analytical systems provide opportunities of multiple search. The article provides convincing arguments to solve conditioned problems of the creation of an integrated accounting and analytical systems.

*Key words:* information integration, quality of data integration, economic information, organization of information flows, deterministic and stochastic relations.

## REFERENCES

1. *Simonenko V. K. Pjatiletka "vrazdraj": jekonomicheskie jesse* / V. K. Simonenko. — К. : Znannja, 2011. — 428 s.
2. *Bereza A. M. Osnovy stvorenija informacijnyh system : navch. posib.* / A. M. Bereza. — К. : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2001. — 214 s.
3. *Zorina O. A. Integrovani informacijni systemy zabezpechennja analizu* / O. A. Zorina // *Visnyk NU "L'vivs'ka politehnika"*, — 2009. — № 722. — S. 352–357.
4. *Mosakovs'kyj V. Integracija gosподars'kogo obliku* / V. Mosakovs'kyj // *"Buhgalters'kyj oblik i audyt"*. — 2004. — № 6. — S. 16–24.
5. *Guzhva V. M. Informacijni systemy i tehnologii' na pidpryjemstvah* / V. M. Guzhva. — К. : KNEU, 2001. — 400 s.
6. *Ustinova G. M. Informacionnye sistemy menedzhmenta : ucheb. posobie* / G. M. Ustinova. — SPb., Izd-vo "Dia SoftJuP", 2000. — 386 s.
7. *Информационные технологии управления* / под ред. Г. А. Титоренко. — М. : Юнити, 2003. — 439 с.
8. *Грабауров В. А. Информационные технологии для менеджеров* / В. А. Грабауров. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 368 с.
9. *Інформаційні системи і технології в економіці* : навч. посіб. / за ред. В. С. Пономаренка. — К. : Академія, 2002. — 544 с.
10. *Плескач В. Л. Інформаційні технології та системи* : підручник / В. Л. Плескач. — К. : Кныга, 2004. — 520 с.