

## **ЗАГАЛЬНА МЕТОДИКА ПОСТАНОВКИ СИСТЕМ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ**

Приклади невдалих упроваджень управлінських інформаційних систем на підприємствах обговорюються достатньо широко [1]. Це саме стосується і систем управлінського обліку (СУО) [2, 3], оскільки СУО є складовою системи управління підприємством. Постановка систем управлінського обліку дуже важлива й актуальна в сучасних умовах, оскільки вони дозволяють [4]: визначити стратегію розвитку бізнесу, виробити шляхи її досягнення; розрахувати ефективність бізнесу в цілому, ефективність кожного структурного підрозділу і діяльності кожного співробітника; проводити якісну оцінку інвестиційних проектів і будь-яких інновацій, розібратися з усіма бізнес-процесами компанії та розумно деталізувати усі господарські операції; розробити систему збору, консолідації та аналізу інформації – як фінансової, так і нефінансової; підвищити ефективність управління коштами компанії; установити систему взаємовідносин між структурними підрозділами, організувати ефективну багатоступінчасту систему внутрішнього контролю на підприємстві; створити систему управління витратами з метою їх оптимізації; приймати обґрунтовані управлінські рішення – як стратегічні, так і оперативні.

Такі системи більшою частиною впроваджуються спеціалістами з невеликим досвідом роботи у даній сфері, відсутня загальновизнана стандартизована процедура постановки СУО, тому виникає багато помилок, що призводять до провалу проекту. Мета нашої роботи – на основі сучасного досвіду процесу постановки систем управлінського обліку надати рекомендації у вигляді Загального плану

(методики) постановки задля уникнення помилок та підвищення результативності проектів упровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Опису основних етапів постановки систем управлінського обліку приділяли увагу декілька вітчизняних та російських експертів, фахівців, науковців. Так, у [5] класифікуються проблеми впровадження автоматизованої системи управлінського обліку згідно етапного моменту їх виникнення, визначаються ключові фактори успіху [5, 11]. Таким чином, приділяється увага двом важливим аспектам – організаційним заходам та безпосередньо впровадженню автоматизованої СУО. Тобто фахівець виходить із припущення, що керівництво вже обрало автоматизовану систему, що задовольняє усім потребам підприємства, і тепер головне завдання – настроювання та результативне впровадження. Але існують випадки, коли керівництво ще не обрало автоматизовану систему і постановка СУО вимагає попереднього проведення бізнес-діагностики, опису бізнес-процесів та бізнес-моделювання, а потім уже можна переходити до етапу прийняття рішення про адаптацію існуючої інформаційної системи або обрання готового програмного продукту. Так, членом Експертно-консультаційної ради з питань управлінського обліку при Мінекономрозвитку Росії визначено декілька етапів [4]: проведення бізнес-діагностики; розробка стратегії компанії та системи збалансованих показників; опис бізнес-процесів; удосконалення організаційної структури; розробка фінансової структури; створення інформаційної бази; побудова системи управлінської звітності; побудова

системи управління витратами та калькулювання собівартості; побудова системи бюджетування. Далі у [4] визначено етапи, що стосуються автоматизації процесу та мотивації персоналу, але план автоматизації не деталізований, а описаний у загальному вигляді.

У [6] приділено головну увагу організаційним та регламентним заходам. Експерти зауважують, що постановка УО повинна бути ініційована вищим керівництвом, яке попередньо має усвідомити свої потреби в управлінській інформації; для постановки УО доцільно: створити робочу групу, керівнику якої будуть надані широкі повноваження у частині отримання необхідної інформації; залучити зовнішніх консультантів, що увійдуть до складу групи; розробити регламентне забезпечення функціонування СУО (розробити Положення з управлінського обліку і звітності). Після завершення підготовки регламентів, на думку [6], починається етап упровадження, що складається із: навчання робітників; апробації процедур УО на реальних даних одного облікового циклу за участю розробників; коректування регламентів за результатами їх пробного використання; затвердження регламентів; адаптації існуючих або впровадження нових систем автоматизації.

На думку фахівців вітчизняної консалтингової компанії "Apple Consulting", етапи успішного впровадження управлінських інформаційних систем (УІС) включають [7]: пошук захисника серед управлінської ланки; швидку розробку простого прототипу (кращі проекти з упровадження УІС починаються із простих швидко реалізованих прототипів, що надають дані принаймні по одному з ключових питань); підключення інформаційних технологій; навчання, подолання опору співробітників. Фахівці виходять із припущення, що побудова СУО

відбувається на основі поточних управлінських потреб і може змінюватися протягом часу залежно від конкретної ситуації – наступні рекомендації керівництва щодо впровадження та розширення функцій є кращий засіб спланувати УІС. Тобто не приділено увагу побудові всеохоплюючої моделі СУО, оскільки фахівцями вважається, що кожне підприємство виробляє свій власний стандарт. Автоматизація проходить шляхом адаптації існуючих систем та самостійної розробки інформаційної системи. Охоплюючи основні етапи плану впровадження, фахівці дають зрозумілі пояснення, але етапи не деталізуються. Таким чином, зараз необхідно висвітлити порядок і етапи Загального плану (методики) постановки систем управлінського обліку з урахуванням досвіду впроваджувачів, науковців та фахівців із питань УО. Найбільш близькою для даної постановки завдання є праця члена Експертно-консультаційної ради з питань управлінського обліку при Мінекономрозвитку Росії [4].

**Основний матеріал дослідження.** Для створення оптимальної моделі Загального плану постановки введемо поняття ідеальної моделі плану постановки СУО. На наш погляд, ідеальна модель такого типу передбачає послідовний перелік етапів плану впровадження системи управлінського обліку. Послідовне і якісне виконання усіх етапів ідеального плану визначає результативність і максимальну ефективність процесу впровадження. Утворення ідеальної моделі відбувається шляхом відокремлення факторів/заходів, що впливають на результативність процесу, ранжування їх за ступенем важливості та викладення у послідовності етапів. Для наочності та порівняльного аналізу ідеальної моделі та пропозицій науковців, фахівців укладена таблиця, де напроти кожного пункту Загального плану позначено



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ оцінка ефективності бізнес-процесів;</li> <li>▪ виявлення слабких місць (дублювання відповідальності, документів, відсутність необхідних дій та документів);</li> <li>▪ побудова діаграми удосконалення бізнес-процесів;</li> <li>▪ розробка нових методик, методик удосконалення бізнес-процесів та</li> </ul>		+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+

*Продовження таблиці*

1	2	3	4	5	6	7	8
2.4	<p>Удосконалення організаційної, функціональної структур компанії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ визначення цільових орієнтирів та критеріїв удосконалення оргструктури;</li> <li>▪ формування структури адміністративного і функціонального підпорядкування;</li> <li>▪ розподіл сфер відповідальності та функціональних обов'язків між підрозділами та співробітниками;</li> <li>▪ організація інформаційної взаємодії підрозділів;</li> <li>▪ розробка системи контролю за досягненням показників, що задані системою збалансованих показників;</li> <li>▪ фіксація змін в оргструктурі в основних організаційних документах – “Положення про організаційну структуру” та посадових інструкціях</li> </ul>	-	+	+	+	-	+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
2.5	<p>Розробка фінансової структури:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ закріплення доходів та витрат за структурними підрозділами, виділення у складі компанії центрів фінансової відповідальності, їх класифікація та розподіл за рівнями, децентралізація управління при прийнятті оперативних стратегічних рішень;</li> <li>▪ закріплення показників системи збалансованих показників за центрами відповідальності;</li> <li>▪ установа взаємозв'язку з показниками системи бюджетування</li> </ul>	-	+	+	+	-	+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
2.6	<p>Створення інформаційної бази:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ розробка класифікаторів управлінського обліку для уніфікації збору первісної інформації;</li> <li>▪ розробка управлінського плану рахунків для збору та реєстрації первісної інформації;</li> <li>▪ розробка основного документа, що регламентує ведення управлінського обліку – “Положення про управлінську облікову політику”</li> </ul>	-	+	+	+	-	+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
2.7	<p>Побудова системи управлінської звітності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ розробка класифікаторів документів за типами і видами;</li> <li>▪ створення альбому стандартних форм документів (первинні документи та звіти) для кожного підрозділу підприємства;</li> <li>▪ формування реєстру управлінських звітів;</li> <li>▪ визначення регламенту збору, реєстрації, збереження та надання інформації, що необхідна для прийняття управлінських рішень, побудова карт формування документів у підрозділах;</li> <li>▪ розробка основного документа, що регламентує побудову системи управлінської звітності, - ”Положення по управлінському обліку та звітності”</li> </ul>	-	+	+	+	±	+
			+		+	-	+
			+		+	-	+
			+		+	-	+
			+		+	-	+
			+		+	+	+
2.8	<p>Побудова системи управління витратами та калькуляції собівартості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ визначення місця виникнення витрат (з деталізацією від робочого місця до підрозділів і компанії в цілому);</li> <li>▪ розробка класифікації витрат для цілей управлінського обліку (розподіл витрат на постійні та перемінні, прямі та непрямі, виробничі і витрати періоду);</li> <li>▪ аналіз витрат і оперативний контроль за їх змінами, визначення можливості нормування окремих видів витрат;</li> </ul>	-	+	+	+	-	+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+
			+		+		+

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ затвердження основного документа, що регламентує норми витрат, - “Положення про нормування витрат”;</li> <li>▪ затвердження основного документа, що описує етапи побудови системи управління витратами, - “Положення про систему управління витратами”;</li> <li>▪ визначення методів контролю собівартості продукції, що</li> </ul>		+		+		~
			+		+		~

*Закінчення таблиці*

1	2	3	4	5	6	7	8
2.9	Побудова системи бюджетування: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ розробка методології бюджетування;</li> <li>▪ організація бюджетування;</li> <li>▪ розробка форм бюджетного контролю</li> </ul>	-	+	+	+	-	+
3	Прийняття рішення щодо програмного продукту: самостійна розробка управлінської інформаційної системи або вибір і впровадження існуючого сучасного програмного продукту	-	-	-	+	+	+
4	Підготовка інформаційних систем на операційному рівні: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ покращення апаратного забезпечення, мережева і системна архітектура;</li> <li>▪ інтеграція різних інформаційних систем компанії (фізична та логічна інтеграція);</li> <li>▪ управління потоком документів і робочими групами на основі Інтранет-технологій</li> </ul>	-	-	+	+	-	+
5	Впровадження автоматизованої системи управлінського обліку	+	+	+	+	+	+
5.1	Визначення стратегічних цілей проекту і тактичного плану впровадження автоматизованої системи	+	-	-	+	-	+
5.2	Передпроектне обстеження (промисловий аудит) - перевірка відповідності організації бізнес-процесів стандартам	+	-	-	+	-	+
5.3	Навчання спеціалістів групи впровадження	+	-	+	+	+	+
5.4	Моделювання бізнесу – конкретні завдання, обов'язки, учасники, терміни	+	-	-	+	-	+
5.5	Розробка та узгодження настроювання довідників та класифікаторів системи згідно з визначеними на попередніх етапах вимогами	+	-	-	+	-	+
5.6	Настроювання системи згідно з прийнятими рішеннями та тестування функцій проектною групою	+	-	-	+	+	+
5.7	Тестові пуски в окремих підрозділах	+	-	-	+	+	+
5.8	Навчання користувачів роботі з системою	+	-	+	+	+	+
5.9	Дослідно-промислова експлуатація	+	-	-	+	+	+
5.10	Введення системи у промислову експлуатацію	+	-	-	+	-	+
5.11	Післяпроектне обстеження (промисловий аудит)	+	-	-	+	-	+

Примітка. Позначки „+”- присутній, „-” відсутній, “~” - необов'язковий.

Безперечно, постановку системи необхідно розпочинати з організаційних заходів (п. 1), що достатньо описано у [5], але, на наш погляд, було б доцільно залучити й заходи [4] та [6] щодо затвердження програми мотивації та переліку документації.

Після проведення необхідних оргзаходів можна переходити до найважливішого етапу „Постановка економічної моделі”, що розпочинається з проведення бізнес-діагностики (п. 2.1).

Пропонуємо як підетапи постановки економічної моделі взяти за основу етапи, викладені у [4], оскільки вони описують процес побудови повноцінної моделі СУО.

Побудова стратегічних карт на будь-якому рівні управління являє собою формулювання завдань, що стоять перед системою управлінського обліку, та визначення інформаційних потреб управління, що повною мірою відображають індивідуальну особливість

бізнесу, конкурентну ситуацію та стратегію підприємства (п. 2.2). Опис бізнес-процесів (п. 2.3) передбачає застосування певних методик моделювання бізнес-процесів (SADT/IDEF0, DFD, IDEF3, ORACLE, BAAN, ARIS) та програмних засобів, що їх підтримують (Design/IDEF, BPWin, Power Designer, Oracle Designer 2000, BAAN EME, інструментарій ARIS). У ході удосконалення організаційної структури компанії відбувається перерозподіл функцій та обов'язків серед співробітників, реорганізація підрозділів (п. 2.4). Постановка економічної моделі передбачає також розробку фінансової структури (п. 2.5), створення інформаційної бази (п. 2.6), побудову системи управлінської звітності (п. 2.7) і системи управління витратами та калькуляції собівартості (п. 2.8). У Загальному плані постановки приділена увага побудові системи бюджетування, на нашу думку, вона не входить до СУО, але взаємопов'язана зі СКІ, тому їй теж необхідно приділити увагу. Розробка методології бюджетування передбачає розробку бюджетних форм мастер-бюджету компанії та центрів фінансової відповідальності, методики заповнення цих форм та консолідації бюджетів центрів фінансової відповідальності. Організація бюджетування являє собою призначення відповідальних за складення бюджетів, розробку схеми взаємодії ЦФВ, розробку регламенту бюджетування і документообігу (п.2.9). Таким чином, етап постановки економічної моделі охоплює всі три підсистеми СУО: підсистему ключових показників, підсистему управлінської звітності та підсистему обліку управлінської інформації (у тому числі управління витратами та калькуляцію собівартості). Даний етап охоплює 4 основні бізнес-моделі, що необхідні для обґрунтованої побудови підсистем СУО:

процесну, функціональну, організаційну та фінансову.

Прийняття рішення щодо самостійної розробки чи впровадження існуючої автоматизованої управлінської інформаційної системи/системи управлінського обліку є дуже важливим і відповідальним кроком, оскільки від нього залежить результативність процесу впровадження (п. 3).

Підготовка інформаційних систем на операційному рівні (п. 4) дозволяє спеціалістам значно полегшити процес впровадження, оскільки прискорить процес збору інформативних даних. На думку [8], у процесі інтеграції повинно бути виконано таке:

1) визначити потреби менеджменту щодо інформації: потрібні зрізи інформації; повнота інформації, деталізація параметрів; дрібність; оперативність; точність, а також ступінь можливості витягу із наявних інформаційних систем тієї інформації, яка потрібна менеджменту;

2) необхідно формалізувати вимоги менеджменту до інформації у вигляді інформаційно-логічної схеми, яка передбачає інформаційні суті та взаємозв'язки поміж них, що дозволить уточнити вимоги менеджменту та визначити можливості щодо надання інформації та трансформації даних в інформацію;

3) розробка технології інтеграції (розробка логічної фізичної структури даних у центральній базі даних і даних у «порціях», що передаються від підрозділів, вибір СУБД для центральної бази даних і форматів даних, що передаються із підрозділів, розробка організаційних механізмів регулярної або безперервної інтеграції, яка визначає, як буде функціонувати система інтеграції; коли і ким запускаються механізми інтеграції, як забезпечується

синхронізація довідкових і нормативних даних; які дані і в які терміни надходять).

Пропонуємо як підетапи безпосереднього процесу впровадження автоматизованої системи СУО взяти за основу етапи, викладені у [5] (п. 5). Етап визначення стратегічних цілей проекту і тактичного плану впровадження автоматизованої системи передбачає складання базового плану впровадження: організація проекту, його структура, цілі та галузь застосування, склад проектної групи, методика впровадження, орієнтовний план підготовки проектної групи, узгодження основних етапів, методів оцінки якості роботи (п. 5.1). План постановки передбачає навчання як користувачів СУО, так і спеціалістів-упроваджувачів. Програма навчання спеціалістів групи впровадження повинна бути на рівні програми для консультантів (п. 5.3). Тестові пуски в окремих підрозділах виконуються таким чином: у систему вводяться реальні дані в обмеженому обсязі шляхом моделювання реальних ситуацій – наприклад, відгрузка, оприбуткування товару – послідовно тестуються бізнес-функції, кожний підрозділ виконує свій “ключовий” приклад (п. 5.7). У ході дослідно-промислової експлуатації необхідно переконатися в тому, що функціональність системи повністю відповідає вимогам підприємства. На цьому етапі отримуються стандартні звіти та перевіряється ідентичність їх даних, можливе проведення спеціальних верифікованих процедур; система вводиться фрагментарно за окремими ділянками обліку або управління у промислову експлуатацію; документуються інструкції з ведення робочих місць, коректуються посадові інструкції учасників облікового процесу, наводяться усі варіанти введення та порядок застосування стандартних довідників (п. 5.9).

У результаті виконання авторської роботи на практиці була застосована розроблена методика постановки СУО стосовно тих умов, в яких опинилися підприємства корпорації „Олімп” на етапі свого розвитку. Оскільки об’єкт наукового експерименту вирізняється розгалуженістю структури, географічним охопленням та масштабністю вирішуваних завдань, він достатній за обсягом та є перспективним для проведення об’єктивного дослідження у напрямку впровадження СУО. Крім того, корпорація включає підприємства різних форм власності та галузей народного господарства, тому має сенс говорити про припустимість застосування прикладу розробки як відправної точки для первісної орієнтації підприємств, що мають розпочати побудову власної СУО. Під час практичного застосування розробленої методики впровадження СУО в ЗАТ „Олімп” спостерігалися деякі відхилення від викладеного у методиці порядку, що були пов’язані з неможливістю повного об’єктивного впливу автора, але авторські рекомендації враховувались упродовж реалізації проекту, і можна зазначити, що практичне застосування розробленої методики постановки відбулося результативно. Згідно з таблицею постановка розпочинається з організаційних заходів.

**Етап 1.** Постановка автоматизованої СУО на базі платформи Oracle Applications розпочиналась з ініціативи вищого керівництва, зокрема власника компанії, з метою удосконалення, наочності, підвищення швидкості та оперативності прийняття управлінських рішень, а також з метою заміни морально застарілої УІС, що була головним чином зорієнтована на автоматизацію бухгалтерського обліку. Проект упровадження СУО розпочався 01.07.2003 р., закінчення проекту

планувалось 01.06.2004 р. Одразу була сформована робоча (проектна) група для управління та контролю процесу в цілому, її очолив фахівець із питань автоматизованої системи. Негативний момент – до складу групи не ввійшли фахівці, що безпосередньо займаються УО в корпорації, це знижувало оперативність процесу впровадження, а фахівці із програмного забезпечення не отримували достатньо повної картини бізнес-процесів. До складу цієї групи тимчасово ввійшли фахівці фірми-упроваджувача автоматизованої системи АТЗТ “Квазар-Мікро Техно”, вони ж виконували функції групи оперативного реагування для моніторингу процесу. Негативний момент – відсутність відокремленої групи оперативного реагування істотно впливала на ступінь координації зусиль діяльності фахівців-упроваджувачів, розподілених за окремими ділянками роботи, що була досить слабка – фахівці усвідомлювали ділянку своєї роботи, а спеціалісти корпорації не могли швидко зорієнтуватися, з яким питанням звертатися до того чи іншого фахівця-упроваджувача, до того ж, досить часто проблема торкалася декількох ділянок – декількох фахівців. Група контролю й управління, що перебрала на себе вказані функції, не встигала оперативно реагувати на події.

Формування групи підтримки функціонування системи в рамках відділу АСУ (відділ КПЗ – комп’ютерного і програмного забезпечення) та кваліфікованих користувачів відбувалося поступово протягом усього проекту в міру збільшення обсягів роботи. Функції керуючого комітету проекту, що приймає рішення по затвердженню корпоративних стандартів та змін у них, а також оперативні рішення у процесі виконання робіт проекту, здійснює оцінку діяльності груп на місцях, узяли на себе

збори членів ради правління ЗАТ „Олімп”. Група консультантів для аналізу предмета повноти корпоративних стандартів обліку та для іншої консультативної допомоги була створена тимчасово з фахівців ТОВ „Украинская Консалтинговая Група”. Регламентне забезпечення процесу постановки СУО здійснювалося на основі спеціального наказу голови Правління. Первісно для тестування консолідації даних обліку до процесу були залучені віддалені підрозділи – дирекція логістики, дирекція маркетингу, фінансова дирекція та виробнича дирекція. Негативний момент - програма мотивації та навчання персоналу не була затверджена на верхньому рівні, оскільки вважалося, що навчання персоналу буде самопротікати упродовж проекту, це ускладнило

і уповільнило процес, спровокувавши масові скарги на недостатню увагу з боку фахівців та обурення некоректною роботою автоматизованої системи і додатковим обсягом надлишкової роботи.

Робота консультативної та проектної груп, що складалися переважно з фахівців фірм-упроваджувачів, була завершена 01.06.2004 р., оскільки вважалося що початкова стадія роботи над проектом завершена, корпоративні фахівці достатньо навчені, тому немає сенсу в надлишкових витратах. Негативний момент – припинення роботи двох головних груп упровадження після початкової стадії проекту та часткове перенесення їх функцій на групу фахівців КПЗ ускладнило й уповільнило роботу корпоративних фахівців, у результаті – недоробки та помилки, виявлені після початкової стадії, призвели до істотного обмеження функціональної роботи автоматизованої системи. Тому після закінчення початкової групи для підвищення результативності процесу



впровадження автором було запропоновано створення робочо-консультативної (проектної) групи з фахівців управлінського обліку корпорації для контролю і корегування роботи фахівців відділу КІПЗ. Співробітникам, безпосередньо задіяним у процесі впровадження СУО, підвищено розміри посадових окладів, премій. Крім того, з метою зменшення робочого навантаження відбулися перерозподіл функцій між працівниками та введення додаткових робочих місць операторів Oracle Applications.

**Етапи 2.1 -2.8.** Суттєвих зауважень щодо виконання підетапів і відхилень не виникало, за винятком порядку побудови фінансової структури та системи бюджетування.

**Етап 2.9.** Відповідно до викладеної методики постановки системи бюджетування вона відбувається в рамках утвореної фінансової моделі. Фактори, що впливали на постановку, – на практиці ЗАТ „Олімп” первісно постановка бюджетування передувала постановці СУО. Формально (документовано) фінансова структура не розроблялася, хоча спеціальним наказом був закріплений перелік центрів, що мають утворювати і контролювати бюджети та порядок бюджетної звітності, перелік центрів не обов'язково співпадав з елементами оргструктури, що має сенс стверджувати про первісну постановку системи бюджетування на базі неформального (недокументованого) існування фінансової структури. До впровадження автоматизованої СУО часткова автоматизація бюджетної системи відбувалася на базі електронних таблиць „MS Excel”. Позитивний момент – автоматизація бюджетування відбувалася разом з автоматизацією СУО в рамках проекту впровадження Oracle Applications, а це дуже важливо, оскільки дві системи взаємопов'язані. Під час

упровадження проекту були взяті до уваги розроблені авторські моделі СУО і бюджетування.

**Етап 3.** Рішення щодо впровадження існуючої на ринку ПЗ системи було прийнято виходячи із неможливості виконання самостійної розробки зусиллями корпоративних фахівців з програмного забезпечення у зв'язку з великим обсягом завдань, що підлягають автоматизації. Негативний момент – рішення про вибір програмного продукту на верхньому рівні приймалося на основі інформації переважно рекламного характеру. Ціна програмного продукту, а також вартість упровадження влаштувала покупця. За масштабністю вирішуваних завдань Oracle Applications відноситься до великих інтегрованих систем, за типом інформаційної технології управління Oracle Applications є ERP-системою. Хоча за типом інформаційної технології продукт не належить безпосередньо до класифікації автоматизованих СУО, як то CRM-, BPM-, деякі російські ФЕС-розробки або вітчизняний „Облік”, але згідно з ідеальною моделлю автоматизованої СУО

даний програмний продукт відповідає більшості показників якості, що є підставою вважати можливим реалізацію автоматизації головних частин СУО за допомогою Oracle Applications.

**Етап 4.** Даний етап був виконаний лише частково. Сучасна інформаційна технологія платформи Oracle Applications потребувала підвищених вимог щодо покращення апаратного забезпечення, мережевої та системної архітектури. Негативний момент – не була присвячена достатня увага інтеграції різних інформаційних систем корпорації. До цього часу при обробці облікових даних використовувались програми „1С-Підприємство”, „MS Excel”. Хоча у системі Oracle Applications передбачений

імпорт/експорт даних із/до зовнішніх джерел даних, але для прискорення процесу автоматизації та оптимізації процесів обліку необхідно було б виконати цей важливий етап. Тому вироблено рекомендації при подальшій автоматизації незадіяних підрозділів щодо обов'язкового виконання підетапу інформаційної інтеграції. Управління потоками документів та робочими групами на основі Інтранет-технологій було передбачено функціональними можливостями обраної впроваджуваної системи.

**Етап 5.** Як було зазначено в етапі 1, для автоматизації СУО корпорацією "Олімп" була використана апаратна платформа Oracle Applications. Негативний момент - упровадження автоматизованої системи розпочалось перш ніж відбулась повна постановка економічної моделі корпорації, що описана була лише частково – розбудована тільки модель бізнес-процесів. На початковій стадії фахівці-упроваджувачі присвятили головну увагу опису та аналізу саме цієї моделі, тому упродовж проекту залежно від виникаючих питань-проблем фахівці були змушені постійно звертатися до пояснень спеціалістів корпорації щодо організаційно-функціональної, фінансової та бюджетної структури та ін. Тому терміново було утворено та пояснено повну електронну економічну модель корпорації. Взагалі виконання самого етапу 5 „Упровадження автоматизованої СУО” протікало без істотних відхилень та зауважень від викладеної методики постановки. На початку впровадження визначено стратегічні цілі проекту і тактичний план упровадження автоматизованої системи. Передпроектне обстеження відбулося за допомогою фахівців ТОВ „Українская Консалтинговая Група”. Навчання спеціалістів групи впровадження

відбувалося постійно упродовж усієї початкової стадії впровадження проекту з 01.06.2003 р. по 01.07.2004 р. Вивчення бізнес-процесів проводилось методами усного та письмового анкетування співробітників, відразу відбувалося безпосереднє електронне моделювання. Розробка та узгодження настроювання довідників та класифікаторів системи відбувалось досить повільно з багатьма зауваженнями та ускладненнями – довідники та класифікатори не відповідали потребам і вимогам спеціалістів. Настроювання системи згідно з прийнятими рішеннями та тестування функцій проектною групою відбувалися постійно, особливих зауважень не помічено. Відповідно плану впровадження відбулися тестові пуски в окремих підрозділах, навчання користувачів роботі з системою, дослідно-промислова експлуатація, уведення системи у промислову експлуатацію (з 01.06.2004 р. – з деяким запізненням від запланованої дати). Післяпроектне обстеження та внесення коректив щодо роботи системи ще триває до цього часу.

**Висновки.** Таким чином, для вирішення завдання підвищення результативності процесу впровадження СУО на вітчизняних підприємствах автором запропонована Загальна методика постановки СУО, яка складається з п'яти основних етапів: організаційні заходи, постановка економічної моделі, прийняття рішення щодо програмного продукту, підготовка інформаційних систем на операційному рівні, упровадження автоматизованої системи управлінського обліку. Методика дозволяє здійснити ефективну постановку СУО на основі створення повної економічної моделі підприємства, що включає моделі бізнес-процесів, організаційної, функціональної та

фінансової структур та інформаційну модель.

### Література

1. Эффективная методология внедрения УИС для украинских предприятий / Проект Taxis. Тренинг по УИС. - К.: Apple Consulting, 2002.

2. Проект реформи бухгалтерського обліку в Україні // Звіт про практичні результати впровадження управлінського обліку – К.: ФПБАУ, 2003. – 8 с.

3. Управленческий учет на российских предприятиях: практика ведения и перспективы развития. Реформа бухгалтерского учета в России АР98 (FINRUS 9802) / Отчет об исследовании – Проект. – М.: Taxis, 2002. – 21 с.

4. Абрамова И. Правильное решение! Как строить систему

управленческого учета // Бухгалтер и компьютер. – 2003. - № 10.

5. Колесников С. Как организовать проект внедрения. – К.: Менеджмент, 2003. – 21 с.

6. Мурынов А.А., Романенко А.В., Барина И.Л. Постановка и реструктуризация управленческого учета в организации. – М.: ЗАО «ПАКК», 2002. – 5 с.

7. Необходимые аспекты эффективного внедрения систем управления на предприятии / Проект Taxis. Тренинг по УИС. – К.: Apple Consulting, 2002. – 4 с.

8. Действия, которые должна предпринять компания на нижнем уровне для внедрения УИС / Проект Taxis. Тренинг по УИС. – К.: Apple Consulting, 2002. – 4 с.