МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ. Ю. М. ПОТЕБНІ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Т.О. Меліхова
Ю.В. Подмешальська
С.С. Грушевий

СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ

Навчальний посібник

для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійних програм «Облік і аудит», «Облік, оподаткування та бізнес-аналітика», «Аудит, державний контроль та експертиза», «Обліково-правове забезпечення бізнесу та аудит»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №12 від 01.07.2025р.

Запоріжжя
2025

УДК 005.21:338.2(075.8)
М-474

Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Грушевий С. С. Стратегічний облік і аналіз : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійних програм «Облік і аудит», «Облік, оподаткування та бізнес-аналітика», «Аудит, державний контроль та експертиза», «Обліково-правове забезпечення бізнесу та аудит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 197 с.

Навчальний посібник з дисципліни «Стратегічний облік і аналіз» у систематизованому вигляді викладено інформацію щодо стратегічного обліку та аналізу: роль стратегічного обліку та аналізу в системі комплексного бачення сучасних проблем економіки та управління підприємством; методологічні засади організації стратегічного управлінського обліку та розробка форм управлінської звітності суб'єктів господарювання. на підприємстві; управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку; фінансовий аналіз в системі стратегічного обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством; стратегічний аналіз фінансових та нефінансових даних для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень; аналітичне забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та асиметричності інформації. Засвоєння навчального матеріалу та набуття необхідних навичок забезпечують детальні тестові питання з усіх тем посібника. Практичні навички студенти можуть закріпити за допомогою розв'язання задач.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійних програм «Облік і аудит», «Облік, оподаткування та бізнес-аналітика», «Аудит, державний контроль та експертиза», «Обліково-правове забезпечення бізнесу та аудит».

Рецензенти

В. В. Бобиль, доктор економічних наук, професор, зав. каф. фінансів, обліку та психології Українського державного університету науки і технологій.

Є. В. Міщук, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління Криворізького національного університету.

О.О. Євсєєва, доктор економічних наук, професор, член ГО «Професійна організація аудиторів, бухгалтерів та викладачів обліково-контрольних дисциплін»; член ГО «Міжнародна фундація науковців та освітян; асоційований член ГО «Українська асоціація сертифікованих бухгалтерів і аудиторів».

Відповідальний за випуск

Т. О. Меліхова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та аудиту

УДК 005.21:338.2(075.8)
М-474

© ІННІ ім.Ю.М. Потебні ЗНУ.
Меліхова Т. О.,
Подмешальська Ю. В.,
Грушевий С. С., 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 5
ТЕМА 1. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ КОМПЛЕКСНОГО БАЧЕННЯ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 7
1.1 Поняття та види стратегій підприємства 8
1.2 Сутність, інструменти стратегічного обліку та його роль в сучасній обліково-аналітичній системі 15
1.3 Сутність та інструменти стратегічного аналізу в системі комплексного дослідження підприємства 22
1.4 Контрольні питання 32
1.5 Тести для самоконтролю 32
1.6 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання 34
1.7 Вправи для самостійної роботи 38
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА РОЗРОБКА ФОРМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. НА ПІДПРИЄМСТВІ 41
2.1 Методологічні засади організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві 42
2.2 Методологія формування управлінської звітності в інформаційній системі управління підприємством 51
2.3 Розробка форм управлінської звітності для різних цілей 54
2.4 Звіти для топменеджерів 61
2.5 Контрольні питання 68
2.6 Тести для самоконтролю 68
2.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання 70
2.8 Вправи для самостійної роботи 74
ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ 75
3.1 Управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку на основі ланцюжка вартості 76
3.2 Складові та методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку 81
3.3 Цільова калькуляція собівартості як метод управління витратами 89
3.4 АВС-калькулювання як форма функціонального аналізу витрат підприємства 95
3.5 Контрольні питання 101
3.6 Тести для самоконтролю 101
3.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання 103
3.8 Вправи для самостійної роботи 112
ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 113
4.1 Розвиток фінансового аналізу в системі стратегічного обліку 114

4.2 Складові стратегічної орієнтації фінансового аналізу 116
4.3 Показники, що використовуються в системі стратегічного аналізу 122
4.4 Контрольні питання 127
4.5 Тести для самоконтролю 127
4.6 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання 129
4.7 Вправи для самостійної роботи 137
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ТА НЕФІНАНСОВИХ ДАНИХ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ РЕЛЕВАНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ЦІЛЯХ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
Звітність підприємства щодо показників стратегічного обліку й аналізу 138
5.1 Звіт про управління: сутність та зміст 139
5.2 Розкриття фінансових та нефінансових показників в Звіті про управління 143
5.3 Стратегічний аналіз фінансових та нефінансових даних для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень 147
5.4 Інструменти стратегічного аналізу фінансових та нефінансових даних 152
5.5 Контрольні питання 165
5.6 Тести для самоконтролю 165
5.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання 167
5.8 Вправи для самостійної роботи 170
ТЕМА 6. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, РИЗИКУ ТА АСИМЕТРИЧНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ 171
6.1 Поняття та значення ризиків в системі менеджменту підприємства 172
6.2 Шляхи та методи уникнення ризиків в системі менеджменту підприємства 175
6.3 Контрольні питання 186
6.4 Тести для самоконтролю 186
6.5 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання 188
6.6 Вправи для самостійної роботи 193
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА 194
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА 195

ВСТУП

Перехід до управління нового рівня ставить першочерговим завданням створення на підприємстві відповідного обліково-аналітичного забезпечення для прийняття перспективних (прогнозованих) рішень як визначальної компоненти ефективного розвитку бізнесу. В актуальну площину потрапляють питання використання даних обліку як ґрунтовного та якісного джерела інформації і щодо загального фінансового стану підприємства, і щодо показників навколишнього середовища і спрямування їх на забезпечення ефективної стратегічної діяльності.

Безумовно, це нові підходи, іншими словами – нові об'єктивні умови функціонування сучасної облікової системи як інформаційного середовища для якісно нового рівня управління. Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними поставлених цілей.

Вивчення дисципліни «Стратегічний облік і аналіз» передбачено навчальним планом підготовки здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності «Облік і оподаткування» денної та заочної форми здобуття освіти.

Мета навчальної дисципліни – засвоїти знання щодо стратегічного обліку та аналізу та набути навички щодо їх практичного застосування на підприємствах.

За результатами вивчення курсу здобувач ступеня вищої освіти магістра отримає наступні компетенції:

- здатність формувати та використовувати облікову інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством в цілях підвищення ефективності, результативності та соціальної відповідальності бізнесу;
- здатність застосовувати теоретичні, методичні і практичні підходи щодо організації обліку, контролю, планування та оптимізації податкових розрахунків;
- здатність формувати фінансову звітність за міжнародними стандартами, коректно інтерпретувати, оприлюднювати й використовувати відповідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень;
- здатність застосовувати методи і методики аналітичного забезпечення сучасних систем менеджменту з урахуванням стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності, ризику та/або асиметричності інформації;
- здатність формулювати завдання, удосконалювати методики та впроваджувати сучасні методи фінансового та управлінського обліку, аналізу, аудиту і оподаткування у відповідності зі стратегічними цілями підприємства;

- здатність здійснювати діяльність з консультування власників, менеджменту підприємства та інших користувачів інформації у сфері обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування;

- здатність проводити наукові дослідження з метою вирішення актуальних завдань теорії, методики, організації та практики обліку, аудиту, аналізу, контролю та оподаткування.

Рекомендовано для здобувачів другого (магістерського) ступеня вищої освіти спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійних програм «Облік і аудит», «Облік, оподаткування та бізнес-аналітика», «Аудит, державний контроль та експертиза», «Обліково-правове забезпечення бізнесу та аудит».

ТЕМА 1. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ КОМПЛЕКСНОГО БАЧЕННЯ СУЧАСНИХ ПРОБЛЕМ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ПЛАН

1.1 Поняття та види стратегій підприємства

1.2 Сутність, інструменти стратегічного обліку та його роль в сучасній обліково-аналітичній системі

1.3 Місце і роль стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах війни

1.4 Сутність та інструменти стратегічного аналізу в системі комплексного дослідження підприємства

1.5 Контрольні питання

1.6 Тести для самоконтролю

1.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

1.8 Вправи для самостійної роботи

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про сутність об’єкту обліку «товари», його місця у складі активів підприємства, класифікацію;

✓ у набутті умінь і навичок щодо ведення обліку на підприємствах оптової та роздрібної торгівлі;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності до відображення інформації про господарські операції суб’єктів господарювання в фінансовому обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності використання податкового законодавства в практичній діяльності суб’єктів господарювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

• оборотні активи
• облік
• товари
• оптова торгівля
• роздрібна торгівля
• торгівельна націнка
• тара

1.1 Поняття та види стратегій підприємства

На сьогоднішній день економічна наука розробила широкий спектр стратегій поведінки підприємств на ринку. Для того, щоб вибрати стратегію для конкретного підприємства, необхідно, перш за все, зрозуміти поточну ситуацію підприємства і вивчити основні тенденції розвитку зовнішнього середовища.

До характеристик стратегії підприємства можна віднести наступні.

1. Формулювання стратегії не призводить до конкретних дій, а лише визначає загальний напрямок дій.

2. Стратегії можуть зосереджуватися на ключових питаннях

3. Потреба в стратегії відпаде, як тільки фактичні події приведуть фірму до бажаної позиції.

4. Для формулювання стратегії використовується узагальнена, неповна та неточна інформація.

5. Стратегія є засобом для досягнення цілей фірми.

6. На різних організаційних рівнях корпоративні стратегії та настанови є взаємозамінними.

Успішне досягнення стратегічних цілей компанії вимагає чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів системи стратегічного управління комерційною діяльністю та ефективного використання можливостей компанії. У зв'язку з цим важливим є питання систематизації всіх наявних у підприємства стратегій.

Важливими ознаками класифікації стратегій є рівень прийняття рішень, базові концепції досягнення конкурентних переваг, відносна сила галузевої позиції підприємства, ступінь «агресивності» поведінки підприємства в ринкових і конкурентних умовах, стадія життєвого циклу галузі.

При розробці ефективної бізнес-стратегії слід враховувати зовнішні фактори (наприклад, наявність стратегічно важливої інформації про зовнішнє середовище, кон'юнктуру ринку, конкурентні переваги інших компаній, ефективність маркетингової діяльності) та внутрішні фактори (наприклад, наявність відповідних знань, навичок та компетенцій, досвід топ-менеджменту компанії, передбачення змін).

При виборі найбільш підходящого типу корпоративної стратегії слід враховувати наступні фактори:

- Вплив факторів зовнішнього середовища на компанію.
- Сильні та слабкі сторони компанії.
- Етапи життєвого циклу підприємства.
- Сфера діяльності.
- Ключові підходи до досягнення конкурентних переваг та галузевого позиціонування.

Розробка корпоративної стратегії має базуватися на таких принципах.

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі компанії як суб'єкта господарювання та економічні інтереси її власників

2. Багатоваріантність можливих напрямів розвитку, що визначається динамікою зовнішнього середовища підприємства

3. Безперервність розвитку стратегії, постійна адаптація до нових змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певні ролі та позиції стратегій діяльності в загальній системі управління підприємством (рис. 1.1).

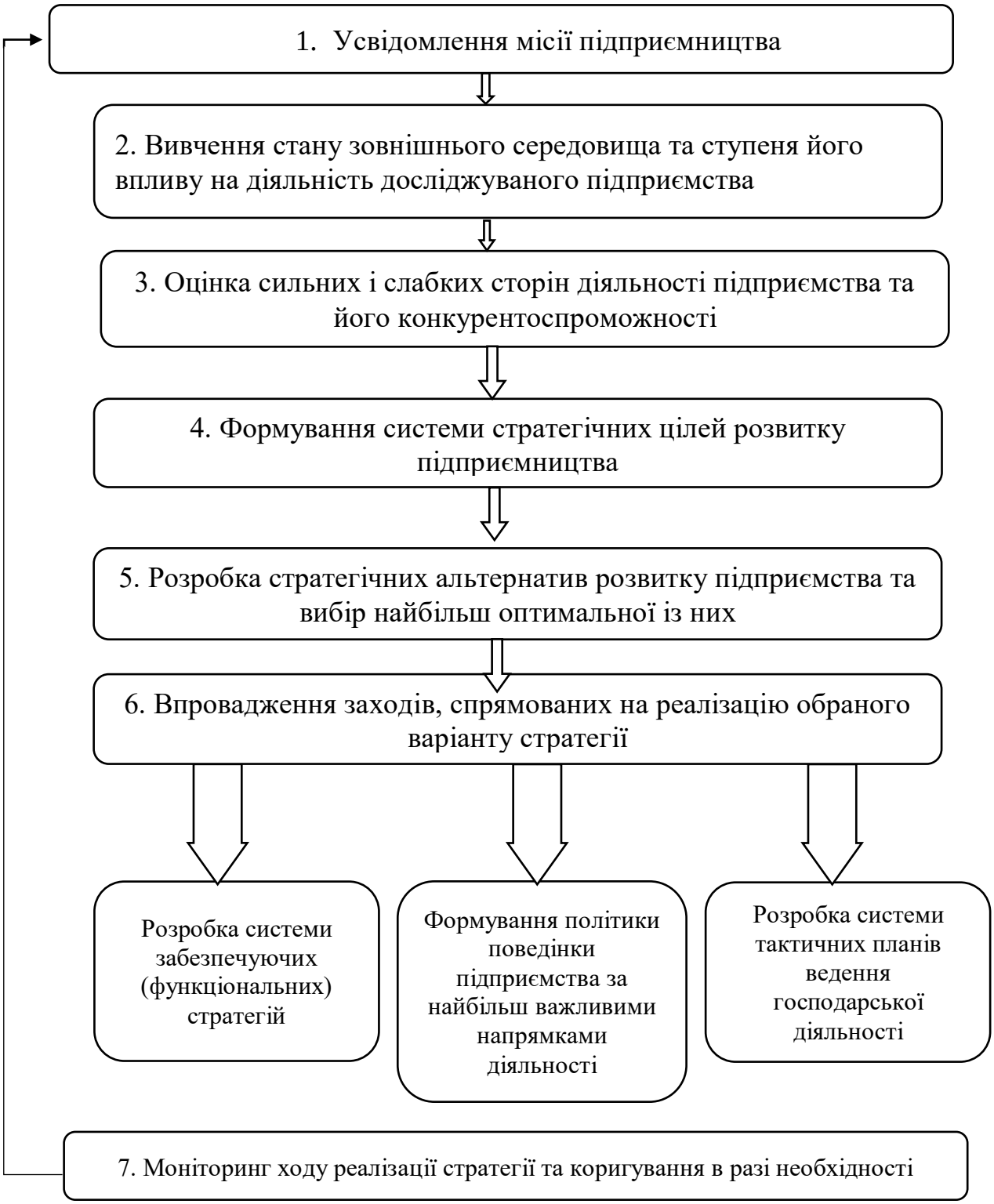


Рисунок 1.1 – Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства

У своїй книзі «Конкурентна стратегія» М. Портер виділяє п'ять конкурентних сил, які в кінцевому підсумку визначають прибутковість галузі. Проникнення нових учасників, загроза появи товарів-замінників, виготовлених за іншими технологіями, здатність покупців до покупців, можливості постачальників і конкуренція між фірмами, що вже закріпилися на ринку. При розробці конкурентної стратегії дуже важливо розуміти правила конкуренції, що панують в галузі, і визначити її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна ринкових умов на користь фірми.

Критеріями класифікації стратегій часто є рівень прийняття рішень, базова концепція досягнення конкурентної переваги, стадія життєвого циклу галузі, відносна сила галузевої позиції організації, ступінь агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі тощо.

Важливим фактором, що впливає на класифікацію, є те, що більшість стратегій неможливо чітко ідентифікувати за однією характеристикою. Підхід, відомий як конкурентний підхід, класифікує всі стратегії за трьома критеріями:

– ті, що підпадають під п'ять ключових стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії)

– ті, що підпадають під стратегії управління портфелем бізнес-сегментів (портфельні стратегії).

– ті, що входять до стратегій, які використовуються для реагування на зовнішні та внутрішні умови (операційні стратегії).

Портфельна стратегія. Найпоширеніше розуміння поняття портфеля – це цінні папери, якими володіє фізична особа. У розширеному тлумаченні цей термін використовується для позначення групи бізнес-одиниць. Таке тлумачення походить від поняття фондового портфеля, що означає інвестиції в цінні папери, які містять акції кількох різних компаній. Згодом термін «портфель» став широко використовуватися для визначення групи більш-менш різних бізнес-одиниць, що належать одному власнику.

Найпоширеніші портфельні стратегії передбачають посилення існуючих підрозділів шляхом придбання та поглинання нових підрозділів, ліквідацію збиткових підрозділів, продаж підрозділів, розподіл ресурсів – капіталу та витрат, створення впевненості в тому, що підрозділи перебувають під стратегічним управлінням, а також використання синергії між компаніями, що входять до портфеля. Оскільки необхідність ефективної конкуренції стає все більш очевидною, фокус стратегічного управління зміщується з рівня окремої фірми на рівень портфеля.

Операційна стратегія. Термін, що використовується для опису діяльності функціональних служб (відділів) в рамках загальної стратегії бізнес-одиниці. Поняття функціональної стратегії відображає проникнення стратегічного мислення на нижчі рівні управління.

Функціональна стратегія доречна лише для тих функцій, які є важливими для бізнесу в цілому. Ці функції в основному здійснюються під контролем центрального правління компанії. Операційна стратегія також підходить для інших функцій, наприклад, управління капітальними інвестиціями, зв'язки з

громадськістю, підтримання корпоративної репутації, дослідження і розробки тощо. Операційна стратегія не тільки встановлює основні орієнтири, але й визначає проєкти та програми для їх реалізації.

Операційна стратегія орієнтує конкретні функціональні підрозділи (департаменти) відповідно до загальної бізнес-стратегії компанії. Важливо пам'ятати, що важливість тієї чи іншої функції може змінюватися з часом: у 1960-х роках дуже важливою була функція маркетингу; у 1970-х роках на перший план вийшли інші функції, такі як фінанси, управління персоналом та обробка даних; у 1980-х і 1990-х роках найважливішою функцією стала функція інформаційного забезпечення.

При аналізі стратегії (наприклад, відділів маркетингу та бухгалтерії) настійно рекомендується провести аудит відділу, порівняти результати з витраченими коштами і критично їх оцінити. Аудит повинен бути повністю неупередженим. При розробці операційної стратегії слід дотримуватися таких правил: визначення ролі та специфікацій функції; забезпечення чіткого розуміння місії компанії відповідними менеджерами; пояснення того, як функція працює.

При розробці функціональної стратегії слід дотримуватися таких правил:

- визначити роль і специфікацію функції; пояснити, як функція сприяє зростанню бізнесу; чітко визначити функцію;
- контролювати всі функції одночасно, де це можливо; уникати вузького функціонального підходу і спрямовувати дії всіх функцій на реалізацію корпоративної місії.

Функціональні стратегії необхідні для правильного розподілу ресурсів між відділами та службами компанії. Оскільки фактичне надходження ресурсів зазвичай відбувається на функціональному рівні, важливо розділити портфельну стратегію на кілька бізнес-стратегій, а потім на функціональні стратегії.

Одним з найбільш фундаментальних і важливих економічних сегментів ринкової економіки є конкуренція. Конкуренція – це сукупність умов, які визначають становище і поведінку фірм на ринку. Тому конкурентна стратегія – це активний план дій, спрямований на досягнення успіху на ринку та отримання конкурентних переваг над іншими компаніями. Прагнення до прибутку (і його збереження) спонукає фірми розробляти стратегії, спрямовані на створення відповідної конкурентної переваги.

Конкурентна стратегія. Зазвичай обмежується здобуттям конкретної переваги на існуючих або потенційних ринках. Як відомо, конкуренція – це змагання або боротьба між більш-менш відомими конкурентами. Конкурентоспроможність – це здатність надавати пропозицію, яка перевершує пропозицію конкуруючих фірм. На концепції конкуренції ґрунтуються різні концепції та моделі організаційного розвитку

Конкурентна стратегія полягає в отриманні стратегічної переваги, тобто конкурентної переваги. Стратегічна перевага повинна бути негайною і максимально довгостроковою. Її функція полягає в тому, щоб забезпечити

доходи, вищі за середньогалузеві, і сильну ринкову позицію. Вирішення проблеми конкурентної переваги полягає у відповідях на наступні питання

Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб поставити бізнес у таке становище, коли він зможе максимально використати свої переваги. Аналіз конкурентоспроможності є важливим елементом у формулюванні стратегії. Метою цього аналізу є оцінка стратегічних змін, які можуть бути здійснені конкурентами. У більшості випадків цей аналіз підсумовується відповідями на такі запитання

Аналіз конкурентоспроможності є дуже складним і дорогим дослідницьким процесом, оскільки більшість необхідних даних доступні лише в обмеженому обсязі. Аналіз конкурентоспроможності складається з чотирьох діагностичних елементів.

Поточна стратегія та можливості. Хороше розуміння цих елементів може допомогти передбачити реакцію конкурентів.

Поточна стратегія Стратегію конкурента слід визначати як оперативну програму, розроблену для кожного функціонального підрозділу підприємства і для кожного методу координації цих функціональних підрозділів. Ця стратегія може бути відкритою або прихованою, але вона завжди існує в тій чи іншій формі.

Цілі, судження та стратегії конкурентів впливають на ймовірність, час, характер та інтенсивність відповідей конкурентів. Крім того, необхідно враховувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози конкурентів. На основі знання майбутніх цілей, можливостей і поточних стратегій конкурентів можна сформулювати відповіді на ключові питання, які дадуть уявлення про ймовірні реакції конкурентів у різних ситуаціях.

Можливості покупців, можливості постачальників та конкуренція між фірмами, що вже існують на ринку. При розробці конкурентної стратегії дуже важливо розуміти правила конкуренції, що панують в галузі, і визначити її привабливість. Метою конкурентної стратегії є зміна ринкових умов на користь фірми.

Стратегічний фокус означає, що компанія зосереджується на конкретній групі клієнтів, конкретному продуктовому сегменті або конкретному географічному ринку.

Лідерство за витратами – найпоширеніша стратегія. Це означає, що компанія прагне бути виробником з нижчими витратами на ресурси, ніж у конкурентів. Зазвичай ланцюжок поставок компанії дуже різноманітний і охоплює багато сегментів галузі. Цей масштаб часто є важливим елементом для лідерства за витратами. Характер цих переваг залежить від структури галузі, ефекту масштабу, передових технологій або доступу до джерел сировини. Виробники повинні шукати і використовувати всі можливості для отримання переваг у витратах.

Однак компанії, що лідирують у зниженні витрат, не можуть ігнорувати принцип диференціації. Якщо споживачі сприймають продукт як такий самий, як і продукт конкурента, лідер повинен запропонувати цінові знижки, щоб

потіснити конкурентів, але при цьому він ризикує втратити ініціативу, оскільки це небажано.

Лідери, які скорочують витрати, повинні бути рівними або принаймні близькими до своїх конкурентів. Диференціація означає, що виробники намагаються бути унікальними в певних аспектах своєї ринкової діяльності, які важливі для багатьох клієнтів. Вони обирають один або кілька таких аспектів і намагаються задовольнити потреби споживачів. Ціна такої поведінки – вищі виробничі витрати. Водночас, параметри (масштаби) диференціації є специфічними для кожної галузі.

Наприклад, диференціація може стосуватися самого продукту, методів доставки, умов маркетингу або інших факторів. Фірми, які роблять ставку на диференціацію, повинні шукати шляхи підвищення ефективності виробництва і зниження витрат, інакше вони ризикують втратити свою конкурентну перевагу через відносно високі витрати. Різниця між ціновим лідерством і диференціацією полягає в тому, що диференціація може бути досягнута різними способами, тоді як цінового лідерства можна досягти лише шляхом створення ефективної структури витрат.

Іншим варіантом цієї стратегії є зосередження на заздалегідь визначеному аспекті. Вона кардинально відрізняється від двох попередніх стратегій і ґрунтується на вузькому виборі конкурентів у галузі.

Суть фокусування полягає у виборі ринкового сегменту галузі та обслуговуванні його за допомогою унікальної стратегії, яка є кращою та ефективнішою, ніж те, що можуть зробити конкуренти. Оптимізуючи свою стратегію відносно конкретної цільової групи, фірма, яка обирає цей шлях, буде прагнути отримати конкурентну перевагу відносно своєї цільової групи.

Вона намагатиметься отримати конкурентну перевагу відносно цієї групи. Іншими словами, зосередивши свої зусилля на певному виді діяльності, бізнес-одиниця буде прагнути успішно конкурувати зі своїми конкурентами.

Існує два типи сфокусованих стратегій. Фірми в межах обраного сектору намагаються отримати переваги у витратах або посилити диференціацію продукції та виділитися серед інших виробників, що працюють у галузі.

Фокусування на конкретному сегменті ринку дозволяє їм отримати конкурентну перевагу. Суть цієї стратегії полягає в орієнтації на вузьке коло споживачів.

Однак компанії, які були в авангарді скорочення витрат, не можуть ігнорувати принцип диференціації. Якщо споживачі вважають продукцію конкурентів еквівалентною, лідери повинні пропонувати цінові знижки, щоб потіснити конкурентів, але при цьому ризикують втратити ініціативу, що навряд чи бажано.

Лідери у зниженні витрат повинні бути рівними або принаймні близькими до своїх конкурентів. Диференціація означає, що виробники намагаються бути унікальними в певних аспектах своєї ринкової діяльності, важливих для багатьох клієнтів. Вони обирають один або кілька таких аспектів і намагаються задовольнити потреби споживачів. Ціною такої дії може бути

вища собівартість продукції. Водночас, параметри (масштаби) диференціації є специфічними для кожної галузі. Наприклад, диференціація може стосуватися самого продукту, методів доставки, умов маркетингу або інших факторів. Фірми, які роблять ставку на диференціацію, повинні шукати шляхи підвищення ефективності виробництва і зниження витрат, інакше вони ризикують втратити свою конкурентну перевагу через відносно високі витрати. Різниця між ціновим лідерством і диференціацією полягає в тому, що диференціація може бути досягнута різними способами, тоді як цінове лідерство може бути досягнуте лише шляхом створення ефективної структури витрат.

Стратегія організації може розглядатися на різних рівнях. Так, наприклад, для комерційної корпорації можна виділити:

– корпоративну стратегію, що визначає, які види бізнесу й у якій комбінації буде розвивати ця корпорація;

– стратегії бізнесу, які визначають, яким чином і за рахунок яких факторів будуть розвиватися окремі види бізнесу;

– функціональні (спеціальні) стратегії, які визначають стратегію здійснення тих або інших функцій;

– операційна стратегія, що визначає, як будуть розвиватися структурні одиниці, розробляється всередині функціональних напрямів.

Отже, у кожній організації можуть бути розроблені декілька функціональних стратегій: інноваційна, фінансова, кадрова, маркетингова та ін.

Наприклад, інновації розглядаються як спосіб підвищення продуктивності факторів виробництва, зниження витрат виробництва та підвищення попиту на товари й послуги шляхом оновлення продукції. Таким чином, основні стратегії (цілі) інноваційної діяльності: стратегія підвищення якості продукції, стратегія низьких витрат, стратегія зниження ціни, стратегія збільшення обсягу виробництва, стратегія освоєння нового ринку збуту для старого або нового товару.

Стратегія підвищення якості веде до збільшення прибутку, але є значний ризик, що витрати на випуск більш якісної продукції будуть настільки великі, що буде неможливим їх компенсувати ні шляхом підвищення ціни, ні шляхом розширення обсягу продажів.

Стратегія низьких витрат відкриває дві можливості. Вона дає змогу збільшити свою частку на ринку за рахунок зниження цін або забезпечити більший прибуток у випадку збереження колишніх цін. Однак зайва концентрація на зниженні витрат може призвести до того, що компанія втратить лідерство у випадку впровадження нових технологій у конкурентів.

Зниження ціни товару дасть змогу зміцнити свої позиції на ринку, але якщо не вдасться знизити витрати, вона може призвести до скорочення прибутку.

Збільшення обсягу виробництва здатне привести до збільшення прибутку за рахунок використання ефекту масштабу.

Освоєння нового ринку збуту для старого або нового товару дає змогу збільшити продажі, дохід і прибуток. Головне завдання – знайти сектор, де немає конкурентів або конкуренція.

Однак дослідження показують, що в сучасних умовах фірми-новатори розраховують не стільки на збільшення обсягів виробництва й зниження витрат, скільки на збільшення конкурентних переваг за рахунок підвищення гнучкості виробництва, більш повного задоволення потреб споживачів продукції, швидкого реагування на зміни в попиті, підвищення якості продукції та розширення її номенклатури. Таким чином, наголос робиться не на безпосередньому економічному результаті, а на довгострокових наслідках нововведень, на чолі кута ставиться більш широка стратегічна перспектива.

Всі стратегії створення стійких конкурентних переваг об'єднуються в три типових варіанти: або мінімізація витрат, або диференціація продукту, або зосередження на певному сегменті ринку.

Одним з видів класифікації конкурентної стратегії комерційних фірм є наступний:

1. Віолентна – стратегія конкурентної боротьби найбільш великих фірм, що базується на ставці на зниження витрат виробництва. Це досягається за рахунок організації масового випуску продукції та досягненні економії на масштабах виробництва.

2. Патієнтна – стратегія конкурентної боротьби, спрямована на випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості (стратегія ринкової ніші).

3. Комутантна – стратегія конкурентної боротьби, що передбачає максимально гнучке задоволення невеликих потреб локальних ринків. Цієї стратегії дотримуються, як правило, невеликі фірми.

4. Експлерентна – стратегія конкурентної боротьби орієнтована на радикальні нововведення.

1.2 Сутність стратегічного обліку та його роль в сучасній обліково-аналітичній системі

Перехід до управління нового рівня ставить першочерговим завданням створення на підприємстві відповідного обліково-аналітичного забезпечення для прийняття перспективних (прогнозованих) рішень як визначальної компоненти ефективного розвитку бізнесу.

В актуальну площину потрапляють питання використання даних бухгалтерського обліку як ґрунтовного та якісного джерела інформації і щодо загального фінансового стану підприємства, і щодо показників навколишнього середовища і спрямування їх на забезпечення ефективної стратегічної діяльності.

Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать

зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними поставлених цілей.

Отже, йдеться про виокремлення окремої підсистеми у структурі сучасної облікової системи – стратегічного обліку як інформаційного забезпечення управління для прийняття стратегічних рішень.

Логіка розширення часового діапазону облікової системи сьогодні заперечується загальноприйнятою практикою обліку, що дозволяє розглядати його як один з інструментів оцінки ефективності підприємства лише ретроспективно. У зв'язку з цим виникають принципові питання на предмет дихотомії (логічного виокремлення) стратегічної компоненти облікової системи, як, до слова, свого часу було виокремлено фінансовий та управлінський облік.

Стратегічний облік – це облікова система, «адаптована до сучасного виробничого середовища, що включає багатомірну стратегію зв'язків за допомогою каналів поширення і визначення потреб споживачів».

Підприємство є відкритою економічною системою, що функціонує в зовнішньому середовищі, якому притаманна невизначеність. Для наближення до світового рівня управлінської та корпоративної культури вітчизняним підприємствам потрібно звертати увагу на ефективність інформаційної системи та її розвиток [8].

Об'єднання різних сфер економічної роботи обумовило необхідність формування такої багатофункціональної ланки, яка б, ґрунтуючись на використанні знань різних галузей науки, змогла організаційно і методологічно об'єднати усі напрями обліково-аналітичної роботи в єдину обліково-економічну систему, котра б ефективно «працювала на перспективу» суб'єкта господарювання [8].

У 60–70-х роках XX ст. у США та інших розвинутих європейських країнах відбувається процес інтеграції методів фінансового та управлінського обліку, аналізу, нормування, планування та контролю в єдину систему обробки даних та подання їх з метою прийняття стратегічних рішень. Така облікова система набуває характеристик стратегічно орієнтованого обліку, який забезпечує реалізацію не лише оперативних завдань, а й завдань на глобальні стратегічні цілі підприємства [8].

Саме така орієнтація означає подальший рівень поглиблення облікової системи, виходячи із сучасного бачення ролі та значення інформаційних ресурсів для прогнозування явищ і процесів [8].

Існує суттєва відмінність традиційного підходу до управління витратами від концепції стратегічного управління витратами [8].

Різниця полягає у принципово іншому світогляді стосовно процесу управління витратами. Зауважимо основні відмінності традиційного підходу до управління витратами від стратегічного управління витратами [8].

Відмінність щодо цілі. Ціллю в межах традиційного підходу є зниження витрат будь-яким шляхом як основний спосіб утримання і завоювання конкурентних переваг. У межах стратегічного управління витратами ця ціль

також присутня, але планування системи управління витратами різко змінюється залежно від основного стратегічного позиціонування підприємства. Більше того, у межах кожного із стратегічних напрямів можливе планування збільшення значення витрат на котрійсь ділянці ланцюжка створення цінності, якщо це викличе адекватне зниження витрат для інших ділянок чи принесе фірмі іншу конкурентну перевагу [8].

Відмінність щодо способів аналізу витрат. У традиційному підході проводиться оцінка суми витрат (собівартості) на одиницю продукції чи виробничий підрозділ [8].

У межах стратегічного управління витратами вартість розглядається з точки зору різних етапів загального ланцюжка створення цінності, частиною якого є підприємство і його підрозділи [8].

Відмінність щодо описання поведінки витрат. У межах традиційної системи витрати розглядаються, головним чином, як функція обсягу реалізації продукції. І у зв'язку з цим проводиться ґрунтовний аналіз змінних, постійних і мішаних витрат. Обсяг реалізованої продукції розглядається як критичний чинник утворення витрат [8].

З позицій стратегічного управління витратами останні, перш за все, залежать від стратегічного вибору. У зв'язку з цим вони є функцією значно загальніших структурних і функціональних чинників [8].

Отже, коротка характеристика таких відмінностей в управлінні витратами вказує, що проблема модифікації обліку шляхом його орієнтації на прийняття стратегічних рішень не має альтернатив, оскільки неадекватність обліку потребам підприємства в інформаційному забезпеченні зменшує дієвість системи управління [8].

Сьогодні вже не існує варіанта розвитку облікової системи, що не передбачав би необхідності її приведення у відповідність до вимог сучасного етапу стратегічного економічного розвитку, оскільки облік є інструментом для управління, а не самоціллю, він має сприяти розробленню і впровадженню ділової стратегії, є засобом досягнення успіху в бізнесі [8].

Саме тому необхідно враховувати час, ризики, зовнішнє конкурентне середовище тощо [8].

Зміщення ролі обліку до питань стратегії потребує фундаментальних змін у розумінні сутності облікової системи на предмет її логічної дихотомії. Підсистема стратегічного обліку має бути гнучкою, функціонувати паралельно із системами аналізу і контролю з метою оптимального забезпечення прийняття стратегічних управлінських рішень (рис. 1.2) [8].

Стратегічний облік як компонента облікової системи лише розвивається, але потреба в ньому безперечна, адже він максимально наближає облік до потреб сучасного управління, дає готові варіанти ефективних управлінських рішень. Це, своєю чергою, дасть можливість у майбутньому запобігти помилковим управлінським рішенням, що приводить до виникнення ризикових та збиткових фактів господарської діяльності [8].

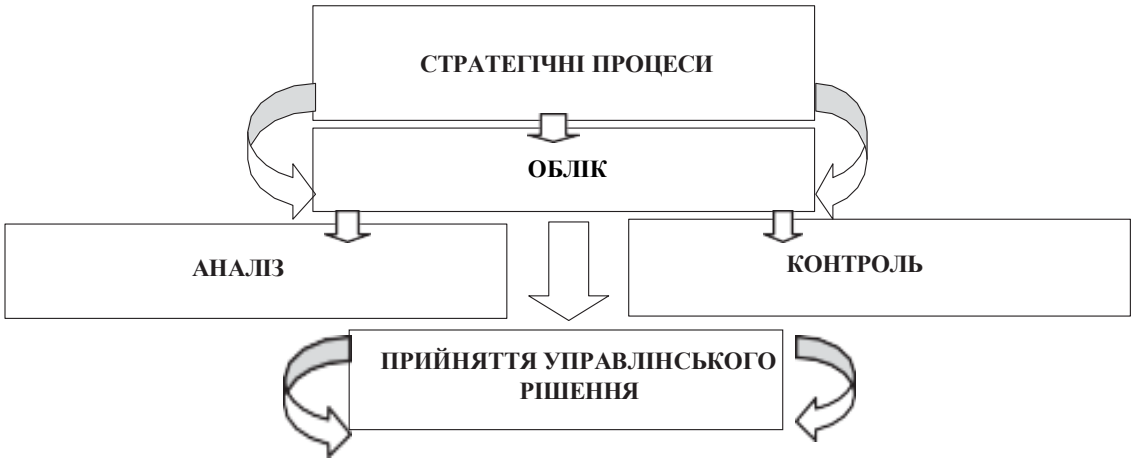


Рисунок 1.2 – Місце обліку в системі забезпечення прийняття управлінських рішень [8]

Основні напрями, які використовують для характеристики стратегічного управлінського обліку:

• вихід за межі внутрішньої орієнтованості традиційного управлінського обліку і отримання інформації про конкурентів;

• визначення залежності між стратегічною позицією, обраною компанією, і очікуваним застосуванням управлінського обліку (тобто звітність щодо стратегічного позиціонування);

• отримання конкурентної переваги за рахунок аналізу способів скорочення витрат і / чи підвищення ступеня диференційованості продукції компанії за допомогою використання зв'язків у ланцюжку цінності й оптимізації факторів витрат [8].

Виходячи з цього, метою стратегічного управлінського обліку є забезпечення керівництва необхідною інформацією для оперативного та стратегічного управління і контролю за розвитком підприємства в інтересах його власників [8].

Таким чином, завданнями стратегічного управлінського обліку є:

• формування інформаційного забезпечення для аналізу потенційних ринків для підприємства;

• забезпечення стратегічного аналізу власного потенціалу та визначення ключових факторів успіху для підприємства;

• калькулювання за видами діяльності;

• розробка системи показників для оцінки ключових факторів успіху підприємства;

• надання адекватної інформації для забезпечення реалізації обраної стратегії та складання звітності про ключові фактори успіху;

• забезпечення зворотного зв'язку щодо досягнутих результатів та їх узгодження зі стратегічними цілями (моніторинг реалізації стратегії);

• надання інформації стосовно довгострокових наслідків різних напрямів дії [8].

Предметом стратегічного управлінського обліку господарська діяльність підприємства попередніх періодів, поточного періоду і прогнозована діяльність [8].

Об'єктами стратегічного управлінського обліку є окремі види і напрями діяльності підприємства, центри відповідальності, бюджети та довгострокові плани, зовнішнє середовище [8].

Користувачами інформації стратегічного управлінського обліку є керівництво підприємства як на вищому (рада директорів, президент, віце-президенти тощо), так і на нижчих рівнях управління. При цьому керівникам вищого рівня управління інформація управлінського обліку потрібна для прийняття стратегічних рішень та їх моніторингу, керівникам нижчих рівнів – для реалізації стратегії [8].

Отже, стратегічний облік – це нова сфера, межі якої ще не визначені. Це дає можливість моделювання альтернативних варіантів і моделей з метою найповнішого забезпечення інформаційних запитів [8].

До методів стратегічного обліку можна зарахувати: методи моніторингу конкурентної позиції (аналіз трендів за певними параметрами), моніторингу динаміки вартості підприємства (бренду, марки, бізнесу тощо), методи стратегічного ціноутворення та калькулювання (AB-costing, LC-costing, JIT-costing, target-costing, калькулювання на основі ланцюга цінностей, PFC-калькулювання), методи стратегічного позиціонування, методи планування та гнучкого бюджетування (flexed budget або flexible budget), система збалансованих показників (BSC), методи стратегічного (SWOT-аналіз, GAP-аналіз, CVP-аналіз, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз прибутковості за споживачами, продуктами, бізнес-процесами тощо) та системного аналізу, модель доданої вартості (EVA), відстеження необхідності зміни стратегії, формування сигнальних індикаторів для виявлення проблем та інші [8].

До стратегічного обліку належать методи прогнозування, що використовуються у статистиці, а також економіко-математичні методи на базі даних фінансового та управлінського обліку (кожного окремо і загалом). Для стратегічного обліку можуть використовуватись носії інших видів обліку, але в них мають бути передбачені реквізити для прогностичного обліку. Відразу можуть наводитись і висновки (варіанти управлінських рішень), але за відповідний період їх доцільно узагальнювати у спеціальних реєстрах (на окремих носіях) [8].

Суттєвим недоліком сучасної системи управління розмежування різноманітних служб підприємства в межах функціонального розподілу праці на підприємстві, коли окремі відділи мають вузьку спеціалізацію й різні цілі функціонування. Це значною мірою призводить як до роз'єднаності обліку й інших функцій управління, так і до невідповідності різних видів обліку один одному. Вирішення цього протиріччя можливе на основі створення концепції інтегрованого обліку та впровадження інструментів планування, аналізу, прогнозування (контролінгу) [8].

Для подолання описаних перепон необхідно вирішити цілу низку питань теоретико-методологічного характеру, що дозволить, з одного боку, розширити предмет класичного бухгалтерського обліку, а з іншого – зберегти його характерні особливості та наукові цінності, що відрізняють його від інших функціональних наук і систем, що забезпечують надання інформації для прийняття управлінських рішень на підприємстві [8].

До основних інструментів стратегічного управлінського обліку відносять наступні [2]:

1. Activity based costing (калькулювання на основі діяльності).

Забезпечує облік витрат за видами діяльності, що передбачає їх розподіл за факторами витрат відповідно до обсягів і структури ресурсів, що споживаються в процесі виконання операцій щодо створення і виробництва продукції (товарів, послуг).

2. Attribute costing (атрибутивне калькулювання).

Оцінка вартості конкретного продукту відповідно до атрибутів, що визначаються взаємодією із клієнтами: показники операційної продуктивності; показники надійності; виконання гарантій постачань і післяпродажного обслуговування тощо.

3. Benchmarking (бенчмаркінг).

Порівняння результатів діяльності компанії із результатами інших компаній з метою впровадження в діяльність прикладів успішного функціонування для підвищення ефективності роботи.

4. Brand value budgeting (бюджетування вартості бренда).

Метод використання вартості бренда як основи для прийняття управлінських рішень з розподілу ресурсів для підтримки або підвищення позиції бренда компанії на ринку.

5. Brand value monitoring (моніторинг вартості бренда).

Фінансова оцінка бренда шляхом оцінки факторів його «потужності» на ринку (лідерство, стабільність, частка ринку, інтернаціональність, тенденція, підтримка та захист у поєднанні з ретроспективними показниками прибутку бренда).

6. Competitive position monitoring (моніторинг конкурентних позицій).

Аналіз ринкової стратегії та позицій конкурентів у галузі на основі оцінки та моніторингу тенденцій їхніх продажів, частки ринку, обсягів, собівартості і рентабельності продажів.

7. Competitor cost assessment (оцінка конкурентних витрат).

Оцінювання витрат конкурентів щодо стратегічної бізнес-одиниці, що здійснюється на основі використання інформації з таких джерел: в результаті безпосереднього спостереження, від спільних постачальників, споживачів або конкурентів.

8. Competitor performance (оцінка стану конкурентів).

Оцінювання стану конкурентів на базі показників публічної звітності в розрізі основних конкурентних переваг.

9. Customer accounting (облік споживачів).

Оцінювання прибутку, продажів або витрат, що генеруються клієнтами або окремими клієнтськими сегментами.

10. Environmental Management Accounting (управлінський облік навколишнього середовища).

Інтегрований підхід до бухгалтерського відображення господарської діяльності підприємства за допомогою інструментів фінансового обліку та інструментів управлінського обліку, що забезпечує зниження шкідливих впливів на навколишнє середовище та екологічних ризиків, підвищує ефективність управління витратами на охорону навколишнього середовища.

11. Integrated performance measurement systems (BSC or nonfinancial indicators) (інтегровані системи вимірювання результативності (збалансована система показників чи нефінансові індикатори)).

Вимірювальні інформаційні системи, що забезпечують управління основними бізнес-процесами на базі виділення центрів відповідальності відповідно до визначених цілей, що кількісно і якісно виражені в цільових величинах оцінних критеріїв.

12. Life cycle costing (калькулювання на основі життєвого циклу виробу).

Передбачає, що вартість товару (послуги) має містити витрати на всіх етапах його життєвого циклу (розробка, проєктування, виробництво, просування на ринку).

13. Quality costing (калькулювання на основі якості).

Передбачає розподіл витрат між видами діяльності, що пов'язані із забезпеченням рівня якості, на три категорії: профілактика, оцінка та витрати на усунення браку.

14. Strategic costing (стратегічне калькулювання).

Базується на використанні стратегічної та маркетингової інформації про витрати в розрізі стратегічних бізнес-одиниць для розробки і визначення стратегії, що забезпечує одержання сталих конкурентних переваг.

15. Strategic pricing (стратегічне ціноутворення).

Аналіз впливу стратегічних факторів (реакція конкурентів на зміну цін, еластичність цін, зростання ринку, ефект масштабу і досвіду) в процесі реалізації політики ціноутворення на підприємстві.

16. Target costing (таргеткалькулювання)

Калькулювання на основі встановлених цілей, сфокусоване на розробці заходів щодо оптимізації собівартості продукції (послуг) з урахуванням цільового значення параметрів, які впливають на співвідношення «ціна-якість», споживчих властивостей, строку корисного використання, рівня сервісного і післяпродажного обслуговування тощо.

17. Value chain costing (калькулювання на основі ланцюжків вартості)

Калькулювання витрат для потреб стратегічного менеджменту на основі ідентифікації ланцюжків вартості та виокремленні у його складі первинних (зовнішня логістика, виробничий процес, внутрішня логістика, маркетинг і продажі, обслуговування) і допоміжних (інфраструктура фірми, управління

людськими ресурсами, технологічний розвиток, матеріально-технічне забезпечення) видів діяльності.

1.3 Сутність та інструменти стратегічного аналізу в системі комплексного дослідження підприємства

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення його стратегічних цілей [13].

Метою стратегічного аналізу є опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей та можливостей розвитку цих об'єктів [13].

Об'єктом стратегічного аналізу є окремі підрозділи, сфери діяльності або продукти підприємства [13].

Предмет стратегічного аналізу – концептуальні напрями функціонування та розвитку підприємства, його ресурси і можливості, що розглядаються з позиції нарощування стратегічного капіталу та зміцнення його позиції на ринку в довготерміновому аспекті [13].

Основними питаннями, на які намагаються найти відповідь є такі:

– В якому становищі перебуває підприємство зараз?

– В якому становищі воно має бути через певний проміжок часу?

– Які шляхи досягнення цього становища існують? [13]

Результат стратегічного аналізу, як правило, представляють у вигляді системної моделі об'єкта та його оточення. Для складання системної моделі виконують аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища виконує відділ збуту (маркетингу), а внутрішнього середовища – планово-економічний відділ, бухгалтерія або служба внутрішнього аудиту [13].

Суть стратегічного аналізу полягає в тому, що його використовують для вибору конкретної стратегій із набора можливих альтернатив [13].

Складання стратегії підприємства вимагає вирішення таких завдань:

– визначення сфери діяльності підприємства та формування стратегічних напрямів;

– визначення стратегічних цілей і шляхів їх досягнення;

– формування стратегії для досягнення бажаних цілей і результатів діяльності підприємства;

– реалізація стратегічного плану;

– оцінювання результатів діяльності [13].

Стратегічний аналіз використовують як інструмент при формуванні стратегії для досягнення бажаних цілей і результатів діяльності підприємства. Формування стратегії передбачає розроблення плану дій та їх коригування у випадку непередбачених змін ситуації у зовнішньому або внутрішньому середовищі [13].

Таким чином, стратегія підприємства складається із запланованих дій і поправок, якщо цього вимагає ситуація на ринку [13].

Стратегічний аналіз підприємства розглядається як багаторівневе дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища стратегічного потенціалу підприємства, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якої формується стратегія управління підприємством [13].

Стратегічний аналіз – це процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу [13].

Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають [13].

Зміст стратегічного аналізу процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Об'єктом стратегічного аналізу процесу управління виступає підприємство в цілому як відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності [13].

Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства. Проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління. Як здатність до стратегічного управління Б. Карлофф одним з елементів розвитку підприємства виділяє вміння змоделювати ситуацію. Частиною стратегічного мислення є аналіз [13].

Механізм здійснення стратегічного аналізу можна визначити як сукупність елементів, які забезпечують організаційну основу процесу його проведення. Основними його елементами є: завдання, інструментарій, інформаційне забезпечення, норми та правила, етапи здійснення, суб'єкти стратегічного аналізу тощо. Зазвичай, конкретно обрані елементи механізму стратегічного аналізу залежать від мети його здійснення [13].

На основі дослідженої наукової літератури Шурпенковою Р. К. розроблено алгоритм здійснення стратегічного аналізу на підприємстві для обґрунтування і прийняття стратегічних управлінських рішень. Стратегічний аналіз процесу управління підприємством передбачає проходження трьох основних етапів, які визначають алгоритм основних елементів механізму його здійснення (рис. 1.3) [13].

І. Підготовчий етап (попередній) Вибір об'єкта дослідження і визначення завдань стратегічного аналізу Визначення мети і розроблення стратегічних цілей аналізу Дослідження матеріалів попередніх аналітичних досліджень стратегічного аналізу та визначення джерел інформації про результати діяльності підприємства у минулому Складання стратегічного плану проведення аналізу та розподіл обов'язків серед виконавців аналізу Розроблення макетів аналітичних таблиць, графіків, схем і методичних вказівок [13].

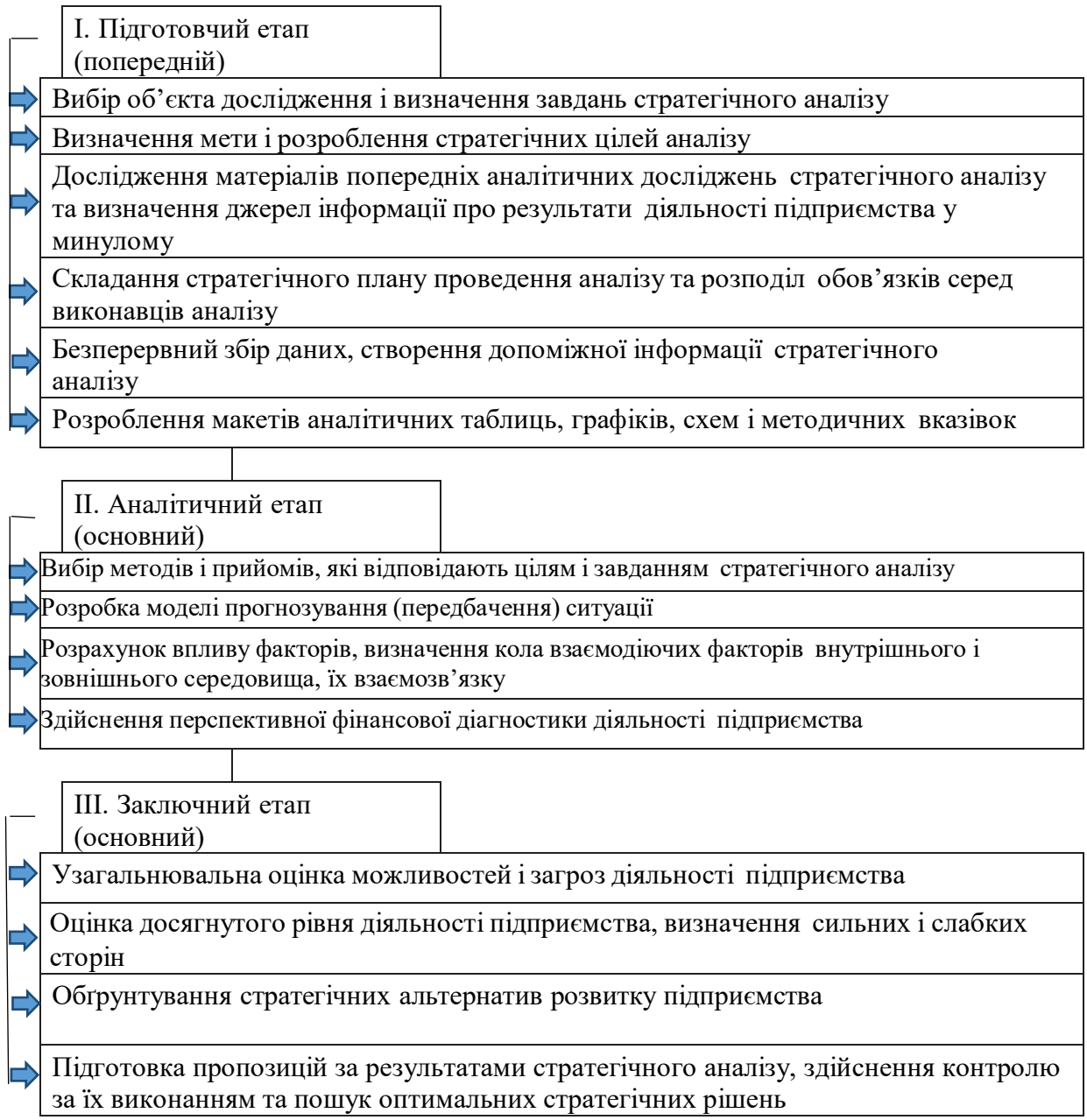


Рисунок 1.3 – Алгоритм проведення стратегічного аналізу на підприємстві [13]

II. Аналітичний етап (основний) Вибір методів і прийомів, які відповідають цілям і завданням стратегічного аналізу Розробка моделі прогнозування (передбачення) ситуації Розрахунок впливу факторів, визначення кола взаємодіючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, їх взаємозв'язку та взаємозалежності Здійснення перспективної фінансової діагностики діяльності підприємства [13].

III. Заключний етап (узагальнення аналітичної інформації) Узагальнювальна оцінка можливостей і загроз діяльності підприємства Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства Підготовка пропозицій за результатами стратегічного аналізу, здійснення контролю за їх виконанням та пошук оптимальних стратегічних рішень Безперервний збір даних, створення допоміжної інформації стратегічного аналізу Оцінка

досягнутого рівня діяльності підприємства, визначення сильних і слабких сторін [13].

Стратегічний аналіз проходить підготовчий, аналітичний і заключний етапи. При цьому використовується низка специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та існуючі загрози підприємства, виявити можливості підприємства [13].

На першому етапі відбувається постановка мети і завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства [13].

Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз. Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел (табл. 1.1) і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством [13].

Таблиця 1.1 – Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу [13]

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	законодавство; нормативна база; податкова ставка; темпи інфляції чи дефляції; засоби масової інформації; конференції, презентації, виставки; Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	технічний прогрес інновації виробництва; нововведення; результати сегментації ринку; власні дослідження; спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	штатний розпис; звітність підприємства і підрозділів; плани підприємства і підрозділів; чинні інвестиційні та інші проєкти; первинні бухгалтерські документи і реєстри; договори, угоди; різноманітна технічна і технологічна документація; матеріали ревізій, перевірок; матеріали власних спостережень тощо

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням [13].

Методика стратегічного аналізу передбачає застосування різноманітних методів і прийомів: дискримінантного, кластерного, компонентного, факторного, регресійного, порівняльного, портфельного, сценаріїв розвитку, стратегічних позицій бізнесу (моделі BCG, GE/McKinsey та інші), часових рядів, імітаційного моделювання, експертних оцінок, теорії масового обслуговування, сітьового аналізу, функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу тощо [13].

Загалом, усі методи стратегічного аналізу можна поділити на три групи:

1. Статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування та ін.) [13].

2. Економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.) [13].

3. Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об’єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.). Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від призначення дослідження: ситуаційний аналіз, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу. Крім того, різняться методи стратегічного аналізу залежно від об’єктів діагностики [13].

Оскільки в основі стратегічного аналізу лежить вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікрооточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів. Керівник підприємства повинен мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку (табл. 1.2) [13].

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проєкт рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу [13].

Так, на етапі планування стратегії найбільш доцільним є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового

аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу [13].

При цьому сукупність способів і прийомів аналізу повинна забезпечити реалізацію п’яти узагальнених елементів методу аналізу:

– виявлення та побудова взаємозв’язку складових явища, що досліджується;

– порівняння;

– визначення величини впливу факторів;

– узагальнення (синтез) [13].

Таблиця 1.2 – Методичний інструментарій стратегічного аналізу [13]

Складові стратегічного аналізу підприємства	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми стратегічного аналізу
Макросередовище	Які основні економічні показники характеризують галузь? Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? Що викликає зміну в галузі? Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?	• дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву; • експертні оцінки; • методи сценаріїв; тощо
Мікросередовище	Чи підходить чинна стратегія? Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози? Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами? Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?	• факторні; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • бенчмаркінг; • аналізу витрат і ланцюжка цінностей; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE- аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз; тощо

Перераховані елементи методу стратегічного аналізу є необхідними та взаємопов’язаними між собою. Так, без з’ясування взаємозв’язку складових неможливе дослідження їх рівня; без деталізації складових неможливе їх порівняння; визначити ступінь впливу факторів можливо лише з урахуванням їх взаємозв’язку, деталізації та порівняння; за результатами застосування

розглянутих елементів методу проводиться узагальнення. На третьому етапі здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка рівня загроз діяльності підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища [13].

Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості. Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх щодо важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях розвитку підприємства. На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони [13].

Завершальний етап стратегічного аналізу передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства, що залежно від результатів діагностики можуть передбачати:

1) стратегії, що попереджують можливі загрози;

2) стратегії, що усувають існуючі загрози;

3) стратегії, що відновлюють рівень розвитку підприємства [13].

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб’єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [13].

Отже, стратегічний аналіз підприємства є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план їх забезпечення. Таким чином, перспективи розвитку підприємства залежать від комплексної оцінки основних аспектів його функціонування. Ухвалюючи управлінські рішення у процесі реалізації стратегії, керівництво підприємства моделює чинники, які впливають, насамперед, на рівень витрат у короткостроковому періоді [13].

Реалізація таких управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети підприємства, а отримувані грошові надходження – задовольнити потреби всіх зацікавлених в економічних результатах виробництва осіб: власників, кредиторів, керівників, працівників.

З метою стратегічного аналізу використовують метод SWOT, метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, метод аналізу витрат і ланцюжка цінності.

Метод SWOT (у перекладі з англ. – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats)) ґрунтується на підході, який дає

змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки цілей підприємства та концепції його розвитку. Томпсон і Стрикланд пропонували приблизно такий набір характеристик, висновок за якими дає можливість скласти список слабких та сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

Сильні сторони:

- високий рівень компетентності;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація персоналу;
- добра репутація у покупців і клієнтів;
- відомий лідер ринку;
- винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства;
- можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва;
- захищеність від сильного конкурентного тиску;
- технологія, що відповідає сучасним вимогам;
- наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;
- переваги в сфері витрат;
- перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони:

- відсутність чітких стратегічних напрямів;
- погіршення конкурентної позиції;
- застаріле обладнання;
- низька прибутковість;
- відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності;
- вразливість щодо відношення до конкурентного тиску;
- наявність внутрішніх виробничих проблем;
- відставання у сфері досліджень і розробок;
- вузька виробнича лінія;
- слабке знання ринкової ситуації;
- неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

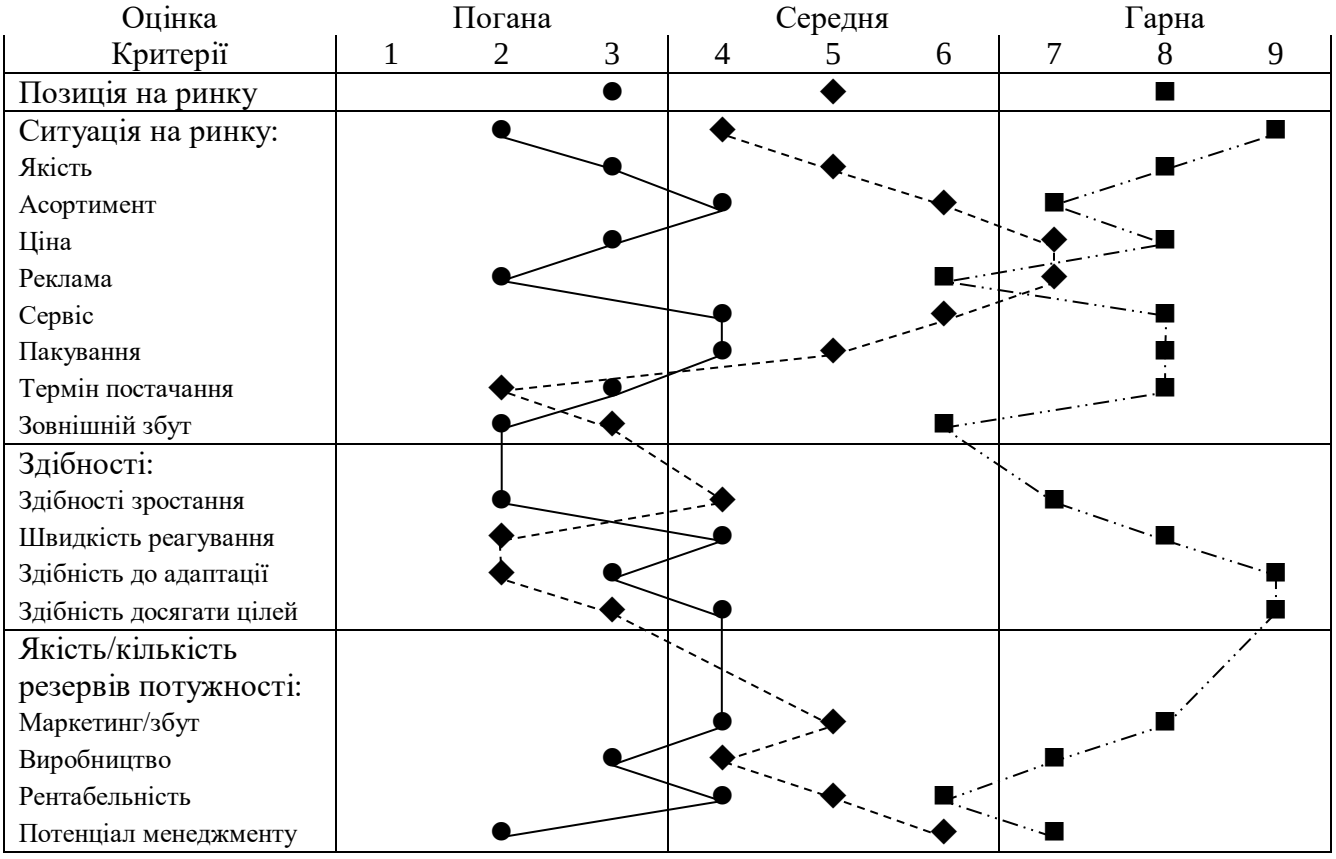
Можливості:

- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- розширення виробничої лінії;
- збільшення випуску різноманітної продукції;
- вертикальна інтеграція;
- можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію;
- прискорення росту ринку.

Загрози:

- можливість появи нових конкурентів;
- сповільнення росту ринку;
- зростаючий конкурентний тиск;
- несприятлива політика держави;
- зміна потреб і смаків споживачів;
- несприятливі демографічні зміни.

В практичній діяльності підприємство може доповнити список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію. Для порівняння власного підприємства з конкурентами можливо скористатися інструментом, який приведений на рисунку 1.4.



◆ Власне підприємство
● Конкурент 1
■ Конкурент 2

Рисунок 1.4 – Визначення позиції на ринку

Цей метод дає можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства, визначити позицію на ринку, прийняти програму, яка дозволить підсилити сильні сторони та позбутися слабких сторін, що заважають конкурентній боротьбі.

Також за допомогою цього методу можливо скласти цілісну картину підприємства, визначити його шанси і ризики.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на аналізі галузі і оцінці конкурентів. У процесі такого аналізу виявляються головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими визначаються лідері

та аутсайдери на ринку. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників. В таблиці 1.3 наведений приклад оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства

№	Фактор успіху	Власне підприємство	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
1	Обсяг продажів				
2	Якість продукції				
3	Бухгалтерський облік				
4	Виробництво				
5	Організація праці				
6	Канали реалізації продукції				
7	Збут				
8	Структура маркетингу				
9	Фінансовий результат				
10	Загальна оцінка				

Аналіз починається із виявлення ключових чинників успіху підприємства у даній галузі і важливих показників їх конкурентних переваг або недоліків. Після цього підприємство та його конкуренти оцінюються за кожним показником. Для цього можна використати шкалу оцінок від 1 до 5 (1 – дуже погано, 5 – дуже добре). Після чого розраховуються підсумкові показники їх конкурентної сили і визначають сфери, де позиції підприємства більш сильні або слабкі.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства краще використовувати систему зважених оцінок тому, що різні показники конкурентоспроможності неоднаково важливі. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентоспроможності має певну вагу, яка відображає внесок цього фактору у загальний результат. Коефіцієнт зважування (вага) оцінюється експертом. Система оцінок залежить від галузі і специфіки діяльності підприємства.

Зважені оцінки конкурентоспроможності підприємства визначаються як добуток оцінки за шкалою за конкретним показником та її коефіцієнту зважування. Наприклад, обсяг продажів має коефіцієнт зважування 2,5 а бухгалтерський облік – 0,5. Обсяг продажів на підприємстві має оцінку «добре», що відповідає 4, враховуючи вагу показника , оцінка буде становити 10. Бухгалтерський облік має оцінку – 3, враховуючи вагу показника , оцінка буде становити 1,5.

Загальна оцінка розраховується шляхом підсумовування зважених оцінок. Загальна оцінка конкурентної сили дає змогу зробити висновки про те, чи має підприємство конкурентні переваги у порівнянні з кожним із суперників. Оцінки можна порівняти також з максимально можливими: для обсягу продажів максимально можлива оцінка становить 12,5 (5×2,5), для бухгалтерського обліку – 2,5 (5×0,5).

Метод аналізу витрат і ланцюжка цінності. Для виявлення конкурентних переваг розглядають виробничий процес як ланцюжок створення цінності (М.

Портер). Окрема виробнича операція розглядається як ланка цього ланцюжка. Кожна ланка в ланцюжку має прагнути до створення операційних конкурентних переваг, забезпечуючи або економію витрат, або створення більшої цінності для споживача, що пов'язано з підвищенням якості товару або поліпшенням його споживчих властивостей. Цей аналіз забезпечує основу для формування відмінних компетентностей компанії та її конкурентних переваг.

Джерелами операційних конкурентних переваг можуть бути: технологія виробництва; досвід, кваліфікація, вміння персоналу; економія на масштабі; низькі прямі витрати; географічне положення та ін.

Наприклад, витрати виробництва залежать від характеру застосовуваної технології (капіталомістка або трудомістка); забезпеченості ресурсами; ефективності виробництва. Аналізуючи витрати по кожної виробничої операції можна визначити основні складові витрат підприємства. Порівняв динаміку витрат підприємства с динамікою витрат у конкурентів можливо виявити тенденції розвитку та прийняти відповідні стратегічні рішення. Інформацію для аналізу витрат можна отримати зі звіту про фінансові результати (форма 2), для порівняння витрат краще використовувати відносні показники – коефіцієнти, наприклад, відношення витрат виробництва до чистого доходу від реалізації продукції.

1.4 Контрольні питання

1. В чому сутність стратегічного обліку?
2. В чому сутність стратегічного аналізу?
3. В чому взаємозв’язок стратегічного обліку та аналізу?
4. Які існують інструменти стратегічного обліку?
5. Які існують інструменти стратегічного аналізу?
6. Що таке стратегія підприємства?
7. Які снують види стратегій підприємства?
8. В чому сутність методу аналізу SWOT?
9. Які основні завдання стратегічного управлінського обліку?
10. Яка мета стратегічного управлінського обліку?

1.5 Тести для самоконтролю

1. Якої конкурентної стратегії дотримуються фірми, в яких конкурентною перевагою є інновації?

A) коммутантна;
B) експлерентна;
C) патієнтна;
D) віолентна.

2. Мета аналізу конкурентів – це виявити:

A) сильні і слабкі сторони конкурентів
B) можливості і загрози зовнішнього середовища
C) виявити конкурентні переваги компанії

D) всі відповіді правильні

3. Метою стратегічного аналізу є:

A) аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації

B) діагностика (прогнозування) банкрутства

C) опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей та можливостей розвитку цих об'єктів

D) виявити сильні і слабкі сторони конкурентів

4. Прикладом функціональної стратегії є:

A) інноваційна стратегія

B) стратегія низьких витрат

C) операційна стратегія

D) ділова стратегія

5. Стратегічні цілі повинні бути:

A) реальними, кількісно визначеними, несуперечливими

B) якісними, прийнятними, різноспрямованими

C) реальними, багатовекторними, прийнятними

D) різноспрямованими, багатовекторними, значимими

6. Стратегія конкурентної боротьби орієнтована на радикальні нововведення називається:

A) віолентна

B) патієнтна

C) комутантна

D) експлерентна

7. Стратегія підприємства складається з:

A) маркетингової, виробничої і фінансової стратегій

B) комплексу стратегічних планів

C) запланованої стратегії і стратегії, визначеної впливом конкурентів

D) продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій

8. Як будуть розвиватися структурні одиниці визначає?

A) корпоративна стратегія

B) функціональна стратегія

C) операційна стратегія

D) ділова стратегія

9. Як глобальна мета діяльності фірми всіма фінансистами теоретиками визнається?

A) виживання в умовах, що змінюються, визначив

B) максимізація вартості підприємства

C) збереження присутності на ринку, що передбачає здатність адаптуватися до зміни попиту, технології, цін ресурсів і їх доступності на ринку

D) максимізацію обороту (валового доходу) при мінімальному прибутку

10. Який з наведених методичних прийомів не належить до категорії загальнонаукових?

A) системний аналіз

B) аналогія
C) метод сценаріїв
D) експеримент

1.6 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

Завдання 1. Мета завдання – виробити навички прогнозування у процесі управління господарською діяльністю підприємства.

Ефективність діяльності підприємств і організацій часто залежить від ухвалення оптимальних управлінських рішень, постійного контролю фінансового стану підприємства, аналізу конкурентної здатності і своєчасного реагування на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Зростає роль стратегічного управлінського обліку і прогнозування, мета яких – облік і передбачення найважливіших характеристик формування управлінських об'єктів в короткостроковій і довгостроковій перспективах. Оперативні стратегічні прогнози призначені для визначення можливостей в рішенні конкретних аспектів стратегічних прогнозів, короткострокових перспектив і поточної діяльності.

Вся прогнозна інформація щодо майбутньої фінансово-господарської діяльності підприємства інтегрується в його прогнозну фінансову звітність.

Основний кошторис є прогнозом рентабельності роботи підприємства. Він являє собою розрахунок прибутків і збитків на певний період, до якого надаються розрахунки вартості реалізованої продукції, витрат та касових надходжень. Фактично такий кошторис це балансова таблиця, складена на останнє число періоду, на який формується кошторис.

Головне призначення прогнозного кошторису полягає в тому, щоб визначити кількість засобів виробництва і коштів, потрібних для виробництва того обсягу продукції, який передбачається реалізувати згідно з прогнозом збуту. Щоб основний прогнозний кошторис міг стати засобом ефективного контролю витрат виробництва, його слід розділити на кілька окремих кошторисів, кожен з яких у свою чергу необхідно розбити на дрібніші статті відповідних витрат. Для керування діяльністю підприємства необхідно складати прогнозні кошториси збуту, виробництва, витрат на матеріали, витрат на робочу силу, накладних витрат, витрат допоміжних служб, розробляти інтегровану систему прогнозної фінансової звітності підприємства. Фінансова система підприємства безперервно взаємодіє із зовнішнім середовищем, формою прояву таких контактів є господарські операції, кожну з яких можна звести до математичного рівняння , що вказує на рівновеликий взаємозв’язок між фінансовою системою підприємства і середовищем.

Коли зовнішнє середовище активізує взаємодію з фінансовою системою підприємства, то результатом такої взаємодії є надходження основного і оборотного капіталу до фінансової системи, тобто відбувається збільшення активів та зобов’язань на ту саму величину, яка фіксується в балансовій моделі

додатним числом. Балансова рівність між активами та зобов'язаннями зберігається.

Коли фінансова система сама ініціює взаємодію зі своїм зовнішнім середовищем, то відбувається відплив активів і зменшення зобов'язань на ту саму величину. Балансова рівність фінансової системи зберігається.

Операції, що відбуваються всередині підсистеми активів підприємства, спричиняють полярні рівновеликі зміни в об'єктах активів підприємства, які контактують між собою. Балансове рівняння при цьому не змінюється. Операції, які відбуваються всередині підсистеми зобов'язань підприємства, викликають рівновеликі полярні зміни в пов'язаних між собою об'єктах зобов'язань підприємства.

Вхідні дані:

Аналіз ВАТ «Моноліт» на кінець 2023 р. показав, що активи підприємства зменшилися на 276,2 тис.грн або на 15,3%, накопичений збиток склав 2148,4 тис.грн, частка необоротних активів в загальній валюті балансу – 80%, підприємство є платоспроможним на 97%. Дефіцит власного оборотного капіталу – 10,3 тис.грн Власний капітал складає 1181,8 тис.грн, в якому сума статутного капіталу – 912,4 тис.грн, що сигналізує про швидку майбутню тенденцію «проїдання» статутної фонду. Збиток звітного періоду – 164,2 тис.грн. Підприємство можна визнати фінансово нестійким.

Правління, враховуючи обстановку, що склалася, визначило наступні напрямки для підвищення ефективності діяльності і відновлення платоспроможності: 1) оновлення рухомого складу за рахунок довгострокового кредиту (на три роки); 2) клопотання про збільшення сум державних дотацій; 3) здача в оренду вільні виробничі площі; 4) додаткова емісія акцій; 5) заходи щодо залучення нових потенційних клієнтів.

Рекомендації до виконання.

Прогноз руху грошових коштів представлений в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Прогноз руху грошових коштів по запропонованих заходах

Прогнозні операції, тис.грн	1 рік	2 рік	3 рік
1	2	3	4
Захід 1			
1. Отримання кредиту	400		
2. Придбання автобусів	(400)		
3. Витрати на паливо і ремонт	(33,3)	(33,3)	(33,3)
4. Зарплата з нарахуваннями	(83,4)	(83,4)	(83,4)
5. Знос	(100)	(75)	(56,25)
6. Прогнозна виручка від заходу 1	459,6	459,6	459,6
7. Повернення кредиту	(133,33)	(133,33)	(133,33)
8. Оплата відсотків по кредиту	(92,0)	(61,33)	(30,67)
9. Прогнозний прибуток	17,57	73,24	122,65
10. Коефіцієнт дисконтування (10%)*	0,909	0,826	0,751
11. Приведений прибуток	15,97	60,53	92,15
12. Податок на прибуток	4,79	18,16	27,64
13. Чистий грошовий потік	11,18	42,37	64,50

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
14. Чистий грошовий потік наростаючим підсумком	11,18	53,55	118,06
Захід 2			
1. Отримання дотації	600,6		
2. Коефіцієнт дисконтування (20%)	0,833		
3. Приведена сума дотації	500,3		
Захід 3			
1. Здача в оренду виробничих площ	4,0	4,0	4,0
2. Здача в оренду транспортних засобів	5,5	5,5	5,5
3. Знос	(3,3)	(3,0)	(2,9)
4. Прогнозний прибуток	6,2	6,5	6,6
5. Коефіцієнт дисконтування (8%)	0,926	0,857	0,794
6. Приведений прибуток	5,74	5,57	5,24
7. Податок на прибуток	1,72	1,67	1,57
8. Чистий грошовий потік	4,02	3,90	3,67
9. Чистий грошовий потік наростаючим підсумком	4,02	7,92	11,59
Захід 4			
1. Додаткова емісія акцій	43,8	26,28	17,52
2. Витрати (організаційні)	(4,0)	(3,6)	(3,6)
3. Прогнозний прибуток	39,8	22,68	13,92
4. Коефіцієнт дисконтування (5%)	0,952	0,907	0,864
5. Приведений прибуток	37,90	20,57	12,02
6. Чистий грошовий потік з наростаючим підсумком	37,90	58,48	70,50
Чистий грошовий потік наростаючим підсумком по всіх заходах	553,4	673,35	873,5

Коефіцієнт дисконтування необхідний для приведення грошового потоку у часі: $\frac{1}{(1+i)^n}$.

До прогнозного балансу нових перспективних заходів (фрагмент представлений в табл. 1.5) додається такий же баланс, складений для поточної основної діяльності (з урахуванням управлінських рішень по оптимізації витрат, запасів і т.д.).

В результаті виходить повний прогнозний баланс нового звітного періоду, по якому можна прорахувати показники ефективності. Для ВАТ «Моноліт» прогнозний прибуток в результаті проведення заходів складе 153,1 тис.грн (в порівнянні із збитком минулих літ), рентабельність активів зросте на 10%, платоспроможність перевищуватиме 100% вивільнятиметься власний оборотний капітал на суму 542,4 тис.грн. У підприємства зросте можливість ведення подальшої безперервної діяльності і підвищення її ефективності.

Таблиця 1.5 – Прогнозний баланс по заходу 1 для ВАТ «Моноліт»

Операції	Активи								Баланс
	Основні засоби	Амортизація	Дебіторська заборгованість	Запаси	Грошові кошти	Витрати майб. періодів	Інші. об. активи	Виробничі витрати	
Баланс на початок року	6347,3	(5156,3)	49,6	268,6	14,1	1,3	4,0		1528,6
1. Одержання кредиту					400				
2. Придбання автобусів	400				(400)				
3. Витрати на паливо и ремонт								33,3	
4. Списання витрат на паливо і ремонт на фінансові результати								(33,3)	
5. Оплата витрат на паливо і ремонт					(33,3)				
6. Нарахована зарплата водіям з відрахуваннями								83,4	
7. Списання витрат на заробітні плати водіям								(83,4)	
8. Виплата заробітної плати					(60,0)				
9. Оплата податків на заробітну плату					(23,4)				
10. Знос автобусів		(100)						100	
11. Списання зносу на фінансовий результат								(100)	
12. Прогнозні надходження від реалізації послуг					459,6				
13. Повернення кредиту в 1-му році					(133,3)				
14. Оплата процентів за кредит (23%)					(92,0)				
Прогнозний баланс	6747,3	(5256,3)	49,6	268,6	131,7	1,3	4,0	0,0	1946,2

Розрахунок комплексу пошукових прогнозів і результативних прогнозних балансів дозволяє більш обґрунтовано і точно планувати ділову активність підприємства, рентабельність.

1.7 Вправи для самостійної роботи

Завдання 1.

В таблиці 1.6 сформувати відповідні пари з наведених етапів процесу стратегічного управління організацією та зазначеної інформації

бухгалтерського обліку, що забезпечує підтримку процесу стратегічного управління, які відповідають одне одному.

Таблиця 1.6 – Облікова та аналітична інформація, що забезпечує процес стратегічного управління організацією [2]

Процес стратегічного управління організацією	Інформація бухгалтерського обліку, що забезпечує підтримку процесу стратегічного управління
Етап 1. Стратегічне планування	Поширення інформації про обрану стратегію Бухгалтерські звіти в зрозумілій формі для всіх внутрішніх користувачів інформації. Розробка і здійснення тактичних кроків для реалізації стратегії Фінансовий аналіз на основі прогнозної бухгалтерської звітності
Етап 2. Стратегічна організація (орієнтація)	Кошториси витрат, фінансові бюджети, дані внутрішнього та зовнішнього аудитів
Етап 3. Стратегічний контроль	Процес стратегічного управління організацією Стратегічний і фінансовий аналіз за даними бухгалтерської фінансової та управлінської (прогнозної) звітності

Завдання 2.

В таблиці 1.7 сформувати відповідні пари з наведених типів стратегій та складових системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства, які відповідають одне одному.

Таблиця 1.7 – Типи стратегій та складові системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства [2]

Типи стратегій	Складові системи обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства
1. Корпоративна стратегія. Загальні напрями діяльності компанії та її менеджменту	Система обліково-аналітичного забезпечення реалізації бізнес стратегій
2. Бізнес-стратегія. Конкурентні та кооперативні стратегії	Система обліково-аналітичного забезпечення реалізації функціональних стратегій
3. Функціональна стратегія Максимізація продуктивності ресурсів	Процес стратегічного управління організацією Стратегічний і фінансовий аналіз за даними бухгалтерської фінансової та управлінської (прогнозної) звітності

Завдання 3.

За допомогою методу SPACE-аналізу рекомендувати стратегію розвитку для підприємства, що досліджується в магістерської роботі.

Приклад. Застосування даного методу для аналізу ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії середнього за обсягами діяльності підприємства з виробництва меблів «Сторічний дуб», результати бальної оцінки показників за ключовими критеріями для якого наведені в таблиці 1.8.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості

(залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства – показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі – стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Таблиця 1.8 – Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для підприємства «Сторічний дуб»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій	2	0,3	0,6
Динаміка прибутку	3	0,3	0,9
Рівень фінансової стійкості	7	0,4	2,8
Загальна оцінка критерію			4,3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Конкурентоспроможність продукції	5	0,2	1,0
Рентабельність реалізації продукції	4	0,6	2,4
Загальна оцінка критерію			4,2
Привабливість галузі (ПГ)			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу галузі	6	0,3	1,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
Загальна оцінка критерію			7,1
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	3	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	7	0,2	1,4
Загальна оцінка критерію			6,3

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (4,3 бала) свідчать про наявність певних проблем на підприємстві, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання вкладеного капіталу. Так само невисоким є і рівень конкурентоспроможності підприємства (4,2 бала) через

незнання керівництвом підприємства секрету доходності бізнесу, про достатньо високий рівень якого свідчать високі оцінки привабливості та стабільності галузі (7,1 бала та 6,3 бала відповідно).

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами: x = ПГ – КП; y = ФС – СГ. Відповідно для підприємства – об'єкта оцінки ці координати дорівнюють: x = 7,1 – 4,2 – 2,9; y = 4,3 – 6,3 – (–2,0).

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії для підприємства «Сторічний дуб» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає конкурентній стратегії.

Отже, для посилення позиції в конкурентній боротьбі підприємство має вивчити досвід конкурентів у зменшенні собівартості виробництва, використовувати наявні маркетингові та рекламні можливості, знаходити нових партнерів і розширювати ринки збуту.

Завдання 4.

Оцінити рівень невизначеності в сучасній ситуації на таких вітчизняних ринках (за вибором), як: 1) туристична індустрія; 2) аграрний сектор; 3) хімічна промисловість; 4) побутові послуги; 5) фармацевтична промисловість; 6) вугільна промисловість; 7) зовнішня торгівля; 8) ринок фінансових інструментів; 9) ринок нерухомості.

Аргументувати відповідь.

ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА РОЗРОБКА ФОРМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ПЛАН

2.1 Методологічні засади організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві

2.2 Методологія формування управлінської звітності в інформаційній системі управління підприємством

2.3 Розробка форм управлінської звітності для різних цілей

2.4 Звіти для топ-менеджерів

2.5 Контрольні питання

2.6 Тести для самоконтролю

2.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

2.8 Вправи для самостійної роботи

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про сутність об'єкту обліку «товари», його місця у складі активів підприємства, класифікацію;

✓ у набутті умінь і навичок щодо ведення обліку на підприємствах оптової та роздрібної торгівлі;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності до відображення інформації про господарські операції суб'єктів господарювання в фінансовому обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності використання податкового законодавства в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

• оборотні активи
• облік
• товари
• оптова торгівля
• роздрібна торгівля
• торгівельна націнка
• тара

2.1 Методологічні засади організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві

Роль стратегічного управлінського обліку полягає в забезпеченні керівництва підприємства внутрішньою і зовнішньою фінансовою та нефінансовою інформацією, необхідною для планування, аналізу та контролю розвитку компанії в інтересах власників і інвесторів, а також у здатності вираження та відображенні стратегічних завдань і планів у конкретних показниках. Щоб спрогнозувати можливість впливу тієї чи іншої ситуації на ефективність функціонування підприємства, необхідно використовувати різні показники, які допомагають прийняти правильне рішення [12].

Головною відмінною рисою стратегічного управлінський обліку стає те, що пріоритетним напрямком формування інформації в його системі є задоволення інформаційних потреб стратегічного менеджменту, а саме [12]:

– облік ключових факторів успіху;

– формування стратегічної звітності;

– облік у динаміці індикаторів внутрішнього середовища підприємства.

Місце стратегічного управлінського обліку у обліковій системі підприємства представлено на рисунку 2.1 [12].

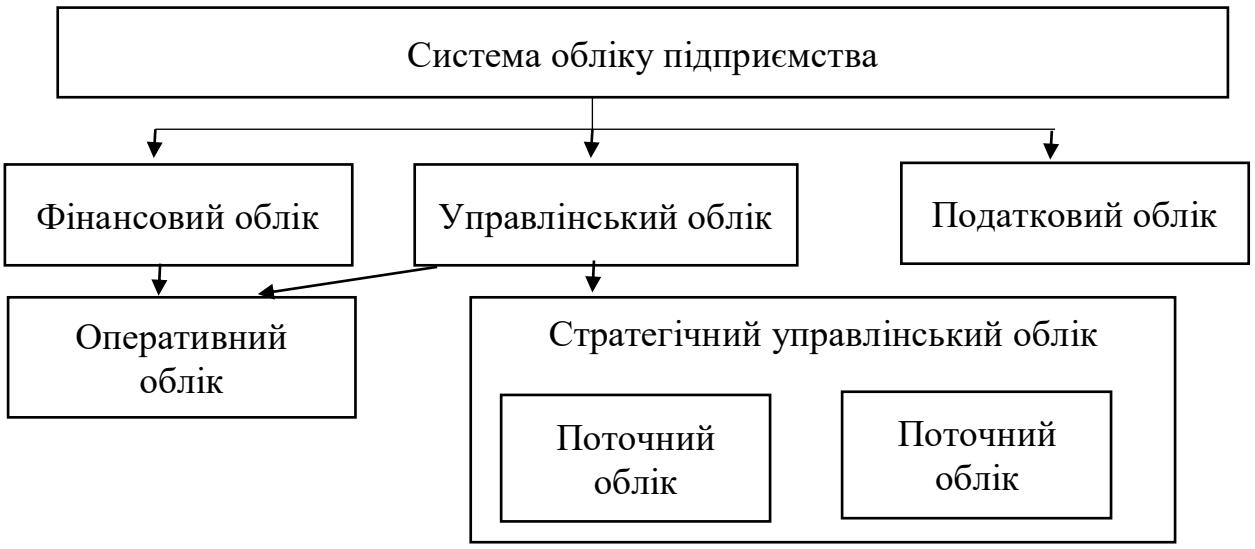


Рисунок 2.1 – Види обліку на підприємстві [12]

На відміну від фінансового, стратегічний управлінський облік оперує таким набором специфічних методів:

- методи моніторингу конкурентної позиції (аналіз трендів за певними параметрами);
- методи динаміки вартості підприємства;
- методи стратегічного ціноутворення та калькулювання;
- методи стратегічного позиціонування;
- методи планування та гнучкого бюджетування;
- система збалансованих показників (BSC);

- методи стратегічного та системного аналізу;

- методи моделювання доданої вартості (EVA);

- методи розрахунку індикаторів для відстеження необхідності зміни стратегії;

- формування сигнальних індикаторів для виявлення проблем та інші [12].

На сьогоднішній день типовими питаннями стратегічного управлінського обліку є планування та бюджетування. При цьому рішення стосуються не однієї події, а діяльності всього підприємства. Проблемні управлінські питання виникають, як правило, у нових ситуаціях; при відхиленнях від запланованої моделі; при появі альтернативних варіантів; при пропозиціях, на перший погляд невигідних для підприємства, тощо. Вони, як і поточні питання, стосуються стратегічних, тактичних і оперативних рішень [12].

До проблемних управлінських рішень належать рішення, пов'язані:

– з пропозицією виробництва продукції/послуг за цінами, що не перевищують собівартість, за наявності вільних потужностей;

– з необхідністю зміни виробничої програми у відповідь на зміни зовнішнього середовища;

– з вибором альтернативи – купувати комплектуючі вироби чи виготовляти їх власними силами;

– з прийняттям рішення про припинення виробництва продукції або послуги;

– з вибором між придбанням або орендою основних засобів; з вибором між придбанням нового обладнання або модернізацією старого;

– із заміною обладнання, що знаходиться у експлуатації, новим; із реформуванням сегментів ринку тощо [12].

Предметом організації системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві є:

– процес перетворення планової, облікової, аналітичної інформації на систему показників, яка дозволить вирішити коло управлінських завдань;

– структура обліково-економічних підрозділів апарату управління;

– робота людей, зайнятих перетворенням інформації, внутрішнім контролем та аналізом;

– організаційне, правове й технічне забезпечення виконання робіт [12].

Звідси об'єктами організації системи стратегічного управлінського обліку є:

– номенклатура даних, які підлягають відображенню на носіях та обробленню;

– носії інформації та їх рух (документообіг та документопотік);

– організаційно-технічне забезпечення (засоби підготовки і передачі інформації, програмне та інше забезпечення);

– праця виконавців, безпосередньо пов'язаних із технологією перетворення інформації у придатний для управління вигляд;

– організаційна побудова підрозділів підприємства, оскільки для організації обліку необхідні знання про технологію виробництва, структуру

підприємства (організаційна побудова впливає на інформаційні зв'язки, на основі яких визначають центри відповідальності) [12].

Організація стратегічного управлінського обліку включає організацію технологічного процесу збирання, реєстрації, нагромадження й перетворення певного виду економічної інформації в систему показників, а також організацію діяльності певного кола спеціалістів, які виконують ці види робіт [12].

Оскільки технологічний процес перетворення планової, фінансово-облікової та аналітичної інформації складається з первинного, поточного і підсумкового обліку, то процес організації стратегічного управлінського обліку є дуже складним, але необхідним для вітчизняних підприємств [12].

Першим етапом методики організації стратегічного управлінського обліку на підприємстві є підготовчий етап. На цьому етапі аналізується система управлінського обліку, що діє на підприємстві, та при виявленні недоліків обґрунтовується необхідність виділення стратегічного управлінського обліку як підсистеми управлінського обліку [12].

Підготовчий етап не є основним етапом життєвого циклу стратегічного управлінського обліку. За умови подальшого розроблення та впровадження системи стратегічного управлінського обліку він здійснюється на підприємстві один раз і дозволяє виявити необхідність в розробленні та впровадженні стратегічного управлінського обліку. Якщо ж аналіз наявного на підприємстві обліку показав, що потреби в організації стратегічного управлінського обліку в даний момент немає, то методика може бути застосована через якийсь час знову починаючи з підготовчої стадії [12].

Щоб організація була проведена максимально ефективно, слід почати з аналізу підсистеми управлінського обліку в її теперішньому стані. Найпершими заходами такого аналізу є:

• аналіз систем обліку, що існують на підприємстві;

• аналіз облікової політики підприємства та доцільності обраних методів обліку для отримання інформації з метою прийняття управлінських рішень;

• аналіз сформованої практики складання та оцінки управлінських звітів, якості інформації, що міститься в них;

• аналіз структури, методів роботи фінансово-економічних служб підприємства, а також їх ролі в загальній системі управління підприємством;

• аналіз системи планування;

• аналіз стратегій розвитку підприємства [12].

За результатами проведеного аналізу створюється організаційно-методологічна модель стратегічного управлінського обліку. Наступні етапи (розроблення – впровадження – використання) можуть проводитися на підприємстві не один раз, в залежності від зміни його цілей і завдань [12].

Основною процедурою розроблення системи стратегічного управлінського обліку є формування його структури, в яку входять:

• організація взаємозв'язку між структурними елементами стратегічного управлінського обліку;

• кадрове забезпечення підсистеми стратегічного управлінського обліку;

• технічне забезпечення стратегічного управлінського обліку;

• методи, які використовуватимуться при організації при організації стратегічного управлінського обліку [12].

Представлені на рисунку 2.2 основні вимоги до стратегічного управлінського обліку відрізняється від інших низкою переваг:

1. Ув'язка стадій, процедур і заходів методики з життєвим циклом стратегічного управлінського обліку.

2. Виділення самостійної стадії – впровадження. В аналізованих методиках ця стадія відсутня, а після стадії розроблення слідує стадія контролю.

3. У методиці робиться акцент на формування системи стратегічної управлінської звітності як невід'ємної частини інформаційного забезпечення стратегічного управлінського обліку [12].



Рисунок 2.2 – Основні вимоги до стратегічного управлінського обліку [12]

Система розроблення, впровадження і використання стратегічного управлінського обліку є динамічним і гнучким інструментом, який враховує зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також зміни його стратегії. Це потребує організації постійного обслуговування і вдосконалення системи стратегічного управлінського обліку. Для цього на етапі використання системи стратегічного управлінського обліку пропонується здійснення її повного контролю і оцінки, а також коригування стратегічних цілей і завдань підприємства [12].

Отже, запровадження системи стратегічного управлінського обліку дозволяє керівнику компанії:

– оперативно управляти бізнесом, маючи інформацію про виконання стратегії підприємства, досягнення цільових результатів і прогнозні дані оціночних показників;

– швидко адаптувати бізнес-процеси підприємства до зміни ринкових умов, законодавчої бази та інших зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства;

– підвищувати рентабельність, економічну ефективність і конкурентоспроможність за рахунок зовнішнього та внутрішнього реінжинірингу бізнес-процесів шляхом виявлення неефективних позицій, гранично витратних за вартістю і термінами виконання, і розробляти заходи з підвищення їх ефективності;

– використовувати систему оперативного моніторингу ключових напрямів діяльності за допомогою показників діяльності та отриманих чи очікуваних економічних результатів;

– підвищувати економічну ефективність шляхом фінансового контролінгу витрат на операції з виробництва та реалізації товарів і послуг, впливати на ціну кінцевого продукту методом маркетингових досліджень потреб покупців;

– розподіляти виконання бізнес-процесів за зонами відповідальності конкретних служб, що дозволить використовувати комплексний підхід до управління підприємством;

– контролювати взаємодію зон відповідальності над бізнес-процесами з оцінкою їх ефективності і використовувати відповідну систему мотивації персоналу з метою поліпшення отриманих показників; – використовувати сучасну систему управління підприємством, підвищуючи конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку;

– заохочувати інноваційний розвиток підприємства, використовуючи прогресивні методи всередині бізнес-процесів; – привести політику і стандарти компанії до єдиної форми, що допоможе правильно розподілити цілі для досягнення стратегічних завдань;

– розробити стратегію розвитку компанії, яка враховує інтереси як керівника, акціонерів, персоналу, а також вимоги регуляторних органів [12].

Процес впровадження системи стратегічного обліку може бути загальмований такими двома групами факторів: недосконаліть прийнятої моделі контролювання і соціально-психологічні чинники. Для усунення негативного впливу соціально-психологічних факторів необхідно організувати постійне навчання, підвищення знань і кваліфікації співробітників і лише потім вводити нові методи управління. Окремі керівники можуть виступати проти нових, незнайомих ним методів контролю. Тому, перш за все, необхідно залучити й заручитися підтримкою досвідчених співробітників, запровадити систему стимулювання [1].

Крім того, з урахуванням інтересів служби стратегічного обліку має бути організована автоматизація процесів збору і обробки інформації. Відділ автоматизації займається комп’ютеризацією робочих місць, розробкою програм, їх налагодженням, виявленням помилок та збоїв у програмах, з метою підвищення чіткості та своєчасності збору інформації [1].

Сучасна система стратегічного обліку включає у себе процеси:

- управління ризиками;
- управління системами менеджменту якості;
- обробку великого обсягу інформації, необхідної керівництву підприємства для управління ходом реалізації стратегічного, тактичного та

оперативного планів та визначення динаміки зміни ключових показників [1].

У зв'язку з цим слід враховувати вимоги, які пов'язані з обробкою інформації та її потокам.

Інформаційне забезпечення має бути:

– достовірним за фактом;

– відповідати певній, заздалегідь розробленій і прийнятій формі повідомлення;

– достовірним за змістом;

– гарантувати точність повідомлення;

– своєчасним.

Вимоги до процесів передачі інформації:

– справжність фактів, які відображено в документах;

– достовірність джерел інформації;

– правильність передачі інформації;

– збереження оригіналів документів у архівах та базах даних;

– управління правами доступу до документів, які містять виробничу та комерційну таємницю;

– реєстрація змін у документах [1].

Вимоги до організації системи стратегічного обліку на підприємстві:

1. Урахування внутрішніх та зовнішніх факторів.

Внутрішні чинники:

- розмір підприємства (чисельність працівників, обсяг виробництва);
- номенклатура товарів і послуг;
- відношення керівництва до необхідності створення системи стратегічного обліку ;
- професійна компетенція управлінського персоналу;
- загальний економічний стан підприємства.

Зовнішні чинники:

- рівень конкуренції на ринку збуту;
- економічна та політична ситуація в країні;
- податкова, фінансова політика країни.

2. Призначення системи стратегічного обліку :

- забезпечення високого рівня функціонування всіх підрозділів і служб підприємства, їх постійна координація та співпраця;
- забезпечення якісного виконання основних функцій менеджменту: планування, організації взаємодії, мотивації і контролю;
- підвищення кваліфікації і якості праці персоналу підприємства.

3. Надійність ефективної роботи системи стратегічного обліку

4. Комплексність дії системи стратегічного обліку :

– скоординована робота всіх працівників підприємства, що приймають участь у реалізації системи стратегічного обліку на підприємстві;

– охоплення всіх напрямків дії системи стратегічного обліку [1].

При формуванні і організації служб стратегічного обліку необхідно:

- уникати створення надмірно складної, громіздкої структури;

- вибрати найбільш придатний для підприємства тип організації і підпорядкування служб стратегічного обліку ;
- стимулювати самостійність та ініціативність контролерів;
- забезпечити пряме підпорядкування служби стратегічного обліку керівнику підприємства;
- надати службі стратегічного обліку право отримувати всю необхідну для роботи економічну та іншу інформацію від усіх служб підприємства;
- забезпечити можливість швидко доводити інформацію про роботу всіх підрозділів підприємства до відома вищого керівництва;
- надати службі стратегічного обліку статус самостійного підрозділу підприємства [1].

Принципи формування служби стратегічного обліку характеризуються наявною організаційною структурою управління підприємством: лінійний, функціональний, штабний і матричний підходи [1].

В організаціях з централізацією влади у керівника найбільш ефективним вважається лінійний принцип. Це означає, що служба стратегічного обліку має статус, що є рівноважним із будь-якими іншими відділами підприємства. Бухгалтеру-аналітику надається право розробки і надання безпосередньо голові правління всієї інформації про стан справ у організації та пропозицій щодо їх покращення (рис. 2.3) [1].

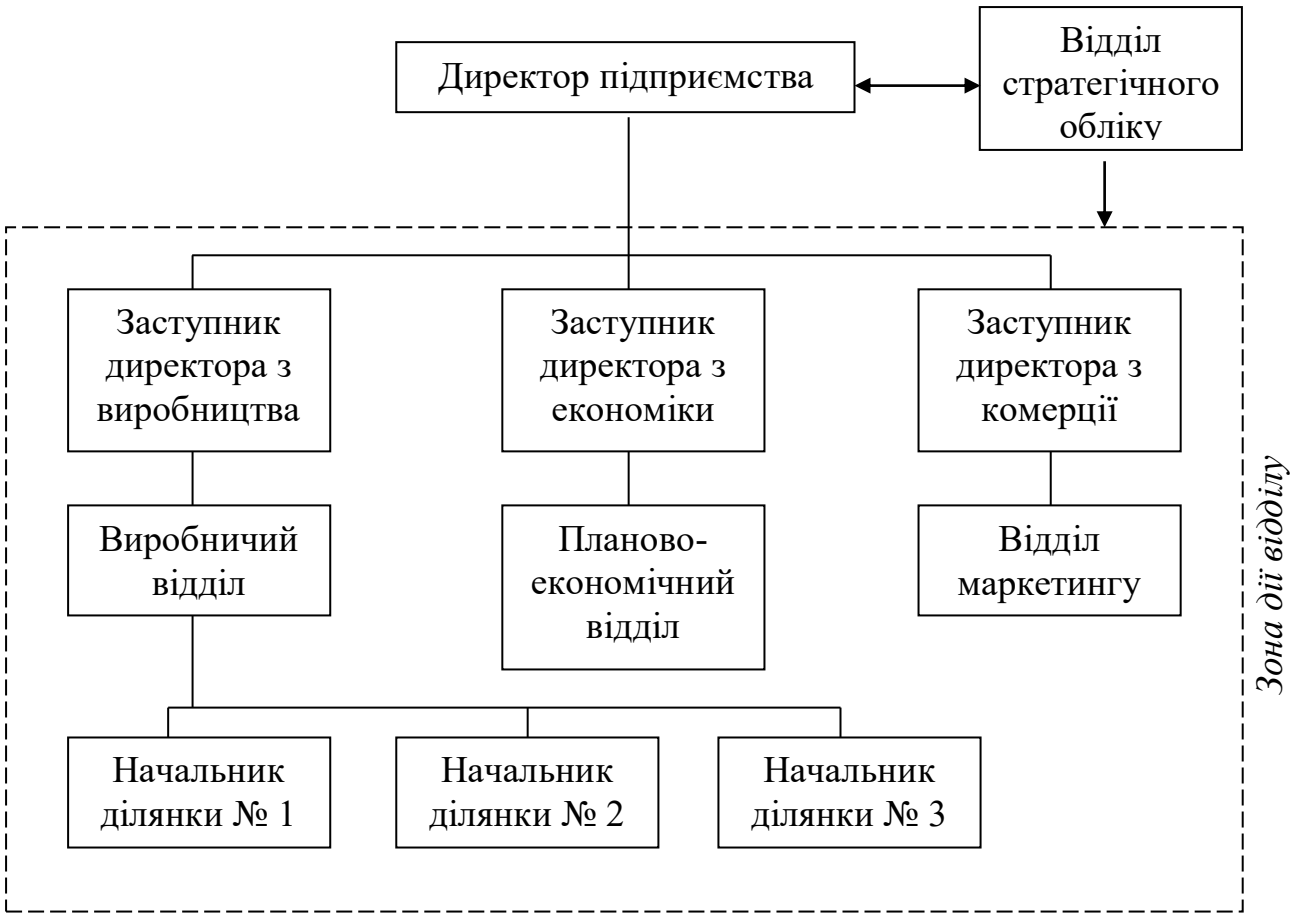


Рисунок 2.3 – Відділ стратегічного обліку в лінійній структурі управління підприємством [1]

Служба стратегічного обліку в лінійній і функціональній структурах управління може функціонувати як окремий відділ при керівництві підприємства (рис. 2.4) [1].

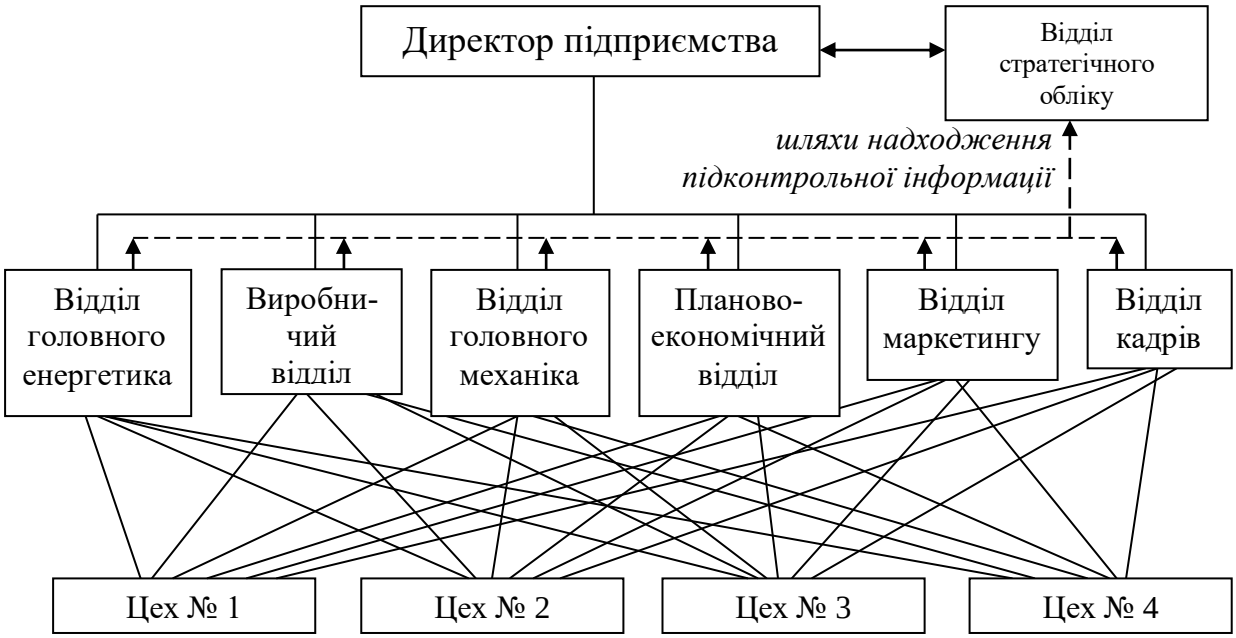


Рисунок 2.4 – Відділ стратегічного обліку в функціональній структурі управління підприємством [1]

Процес формування системи стратегічного обліку при створенні незалежної служби складається з наступних етапів. На початковому етапі впровадження системи оперативного стратегічного обліку включають у склад служби 3–4 співробітники, які є відповідальними за визначені ділянки роботи. У відділ стратегічного обліку на підприємстві повинні входити висококваліфіковані фахівці, налаштовані на впровадження нових технологій та інструментів планування і управління, які мають значні повноваження і доступ до повного обсягу економічної інформації [1].

Початковий структурний склад служби стратегічного обліку і їх функціональні обов'язки представлені на рисунку 2.5 [1].

Керівник служби стратегічного обліку – найбільш кваліфікований фахівець з достатнім досвідом роботи у галузі, де здійснює діяльність підприємство [1].

Контролер-технолог – кваліфікований фахівець, компетентний у питаннях організації роботи, вирішення проблем діяльності і технології всіх цехів, відділів та підрозділів підприємства [1].

Контролер-аналітик – фахівець, здатний до аналітичного мислення, що володіє теорією й інструментами стратегічного обліку та високим рівнем ерудиції [1].

Контролер-фахівець з інформаційних систем – кваліфікований фахівець з комп'ютерної техніки, що володіє спеціальними знаннями автоматизації збору і

обробки різнорідної документації та наочного надання керівництву пропозицій служби стратегічного обліку [1].

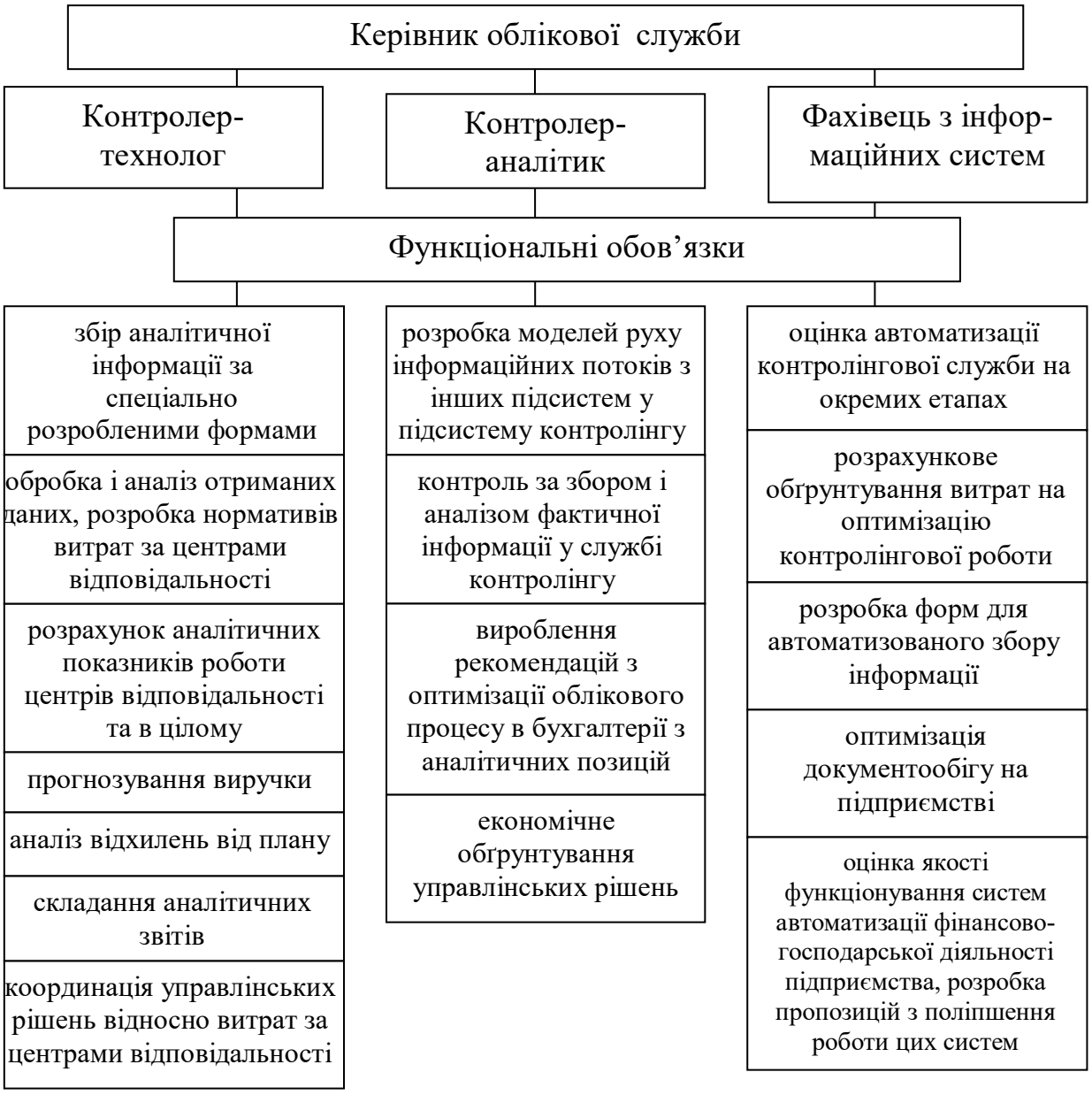


Рисунок 2.5 – Первинний структурний склад стратегічної облікової служби [1]

Керівник служби стратегічного обліку несе відповідальність за:

1. Правильність застосування методів та інструментарію, що дозволяє отримати достовірну й об'єктивну інформацію про ефективність діяльності підприємства і його підрозділів.
2. Своєчасність виконання процедур, встановлених регламентом.
3. Нерозголошення конфіденційної інформації.
4. Невиконання у повному обсязі обов'язків і невикористання прав згідно з посадовими інструкціями [1].

Перший етап впровадження підсистеми оперативного стратегічного обліку полягає у вивченні цілей і пріоритетних напрямів розвитку з тим, щоб

завдання стратегічного обліку органічно підпорядковувалися завданням підприємства.

Другий етап впровадження підсистеми оперативного стратегічного обліку включає розробку системи координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Метою даного етапу є формування системи підконтрольних показників, здатних щонайкраще реагувати на будь-які зміни в діяльності підприємства, його структурних підрозділів (центрів відповідальності).

Третій етап визначає обсяг робіт пов'язаних з виявленням відхилень підконтрольних показників фактичних від планових. Мета даного етапу – формування внутрішньої документації (звітності), що визначає місця виникнення відхилень, причини і винних у їх появі.

Четвертий етап впровадження оперативного стратегічного обліку характеризується особливостями функціонування системи внутрішнього документообігу на підприємстві, які передбачають поступальне просування звітів структурних підрозділів (центрів відповідальності) у єдиний стратегічний обліковий центр. Основна мета даного центру – визначення рівня дії відхилень, які виникли, на заплановану величину кінцевого показника в цілому по підприємству. На підставі наявної інформаційної бази здійснюється контроль за виникненням відхилень. Це дозволяє виробити і надати керівництву інформацію про можливі позитивні та негативні тенденції розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства [1].

2.2 Методологія формування управлінської звітності в інформаційній системі управління підприємством

При формуванні системи управлінської звітності потрібно враховувати такі етапи:

• визначити форму, терміни подання звіту і відповідального за його складання;

• скласти схему формування управлінських звітів, визначити користувачів вихідної інформації, а також наділити відповідального за звіт працівника певними повноваженнями, тобто адміністративно дозволити йому отримання інформації у її генераторів;

• визначити користувачів інформації та встановити дозволені для них межі отримання інформації [4].

Крім того, процес впровадження управлінської звітності на підприємстві може бути здійснено за наступною послідовністю:

• формування групи управління процесом розробки та впровадження управлінської звітності;

• розробка корпоративних стандартів управлінської звітності;

• розробка конкретних форм управлінської звітності підприємства [4].

Сучасна методологія формування управлінських звітів неможлива без поєднання її теоретичних основ з інформаційними технологіями, що значно

полегшує процес накопичення, узагальнення та обробки інформації. У такому випадку важливим методологічним підходом є вибір ознак і критеріїв та сортування даних і таблиць під час побудови управлінської звітності в умовах застосування інформаційних технологій [4].

Від ознак і критеріїв залежить питання формування оптимальної кількості відомостей для користувачів інформації. При цьому, слід дотримуватися таких принципів побудови відомостей: мінімальне число ознак для перехресної форми – одиниця, для шахової – дві ознаки, проте їх число може збільшуватися, і в цьому випадку відомості будуть мати характер зіставних (складених) [4].

При визначенні ознак і критеріїв побудови звіту необхідно враховувати певний перелік аналітики, що має відображатися, та підходи відбору ознак у відомості. При цьому неструктурована (одновимірна) відомість дає можливість зменшити число ознак до мінімуму (одна ознака) в одній відомості, але збільшити загальну їх кількість, а структурована (баготовимірна) відомість – відображає всі ознаки (обмежується числом граф) в одній великій відомості [4].

Потрібно враховувати, що кожна конкретна ситуація потребує відповідного адекватного рішення щодо методологій формування звітної таблиці. Однорівневі звіти дають можливість надати інформацію в оперативному режимі і слугують, переважно, для інформаційних запитів нижчого рівня управління. Багаторівневі відомості надають змогу подати дані шляхом порівняння кількох критеріїв в одній таблиці і, відповідно, можуть бути використані для інформаційного забезпечення вищого рівня управління [4].

Зрозуміло, що в основу змістового наповнення звіту будуть покладені показники відповідно до інформаційних запитів користувачів. Наступним методологічним підходом до формування управлінської звітності при застосуванні інформаційних систем є сортування [4].

Сортування – один із видів групування даних, що використовує два окремі прийоми угрупування:

1) сортування – це зміна розташування записів таблиці залежно від параметрів сортування (вказуються найменування реквізитів і тип сортування: за збільшенням або спаданням);

2) фільтрація – спосіб відображення в таблиці записів, що відповідають певному зазначеному критерію фільтру (тобто дія вибірки) [4].

Відсутність необхідної інформації призводить до значних економічних втрат, оскільки чим нижчий рівень інформованості менеджерів, тим менша ефективність господарювання, діяльності і, як наслідок, більший ризик недоотримання доходу [4].

Саме тому існує необхідність створення комплексного облікового забезпечення управління підприємством, зокрема, на етапах первинного, вторинного та третинного спостережень в умовах використання ІТ-технологій. Враховуючи, що процес підготовки управлінської звітності включає процеси накопичення інформації та її обробки, це вимагає наявності необхідних технічних засобів і відповідної кваліфікації персоналу. Для оптимальної

інформаційної взаємодії користувачів і постачальників інформації необхідне раціональне проєктування системи збору інформації та ефективне управління її потоками [4].

При цьому адекватна методологія проєктування форм управлінських звітів надасть можливість зменшити витрати на побудову інформаційних систем підприємств, підвищити ефективність інформаційного забезпечення управлінського персоналу [4].

Для цього в основу формування управлінської звітності має бути покладений принцип методологічного плюралізму, що дозволить поєднати загальнонаукові, специфічні методи в умовах використання інформаційних технологій. Тож подальше поглиблення дослідження щодо методологічного інструментарію формування управлінської звітності дасть змогу вирішити питання раціонального облікового забезпечення управління підприємств [4].

Важливим елементом концепції управлінської звітності є методичний інструментарій її формування, оскільки завдяки саме йому вирішуються завдання та досягаються цілі створення інформації. Тож виникає необхідність використання на практиці прийомів та способів, які б забезпечили створення інформаційної моделі не лише для поточної, а й для майбутньої діяльності, сприяли координації, взаємодії та узгодженості окремих елементів системи управління з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та синергетичного ефекту [4].

Під методичним інструментарієм розглядають сукупність прийомів і способів створення в системі обліку корисної для управління інформації. Методологія управлінського обліку та формування управлінських звітів, як й інших прикладних дисциплін, базується на певній сукупності загальнонаукових і специфічних (прикладних) методичних прийомів [4].

До першої групи зазвичай відносять такі як: спостереження, аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, моделювання тощо. На їх основі здійснюється систематичний збір інформації про об’єкти обліку в ракурсах джерел їх формування, місць (зон) виникнення, сегментів діяльності тощо [4].

Одним з підходів групування методів підготовки управлінської звітності, є наступний: методи накопичення інформації, методи обробки (підготовки) інформації та методи підготовки й подання управлінських [4].

Дослідження основних принципів підготовки та вимог до змісту внутрішньої звітності показали, що:

– структура внутрішньої звітності має відповідати одночасно завданням різних рівнів управління та включати фінансові і нефінансові показники;

– підготовка форм внутрішньої звітності має базуватися на принципах цільового спрямування, адресності, оптимальності, зрозумілості;

– зміст управлінських звітів має інформаційно забезпечувати реалізацію функції прийняття управлінських рішень, планування, контролю, координації дій [4].

2.3 Розробка форм управлінської звітності для різних цілей

Аналогічно формам фінансовій звітності, формування управлінської звітності має бути основане на системі принципів, які можна поділити на три групи:

1) принципи, що визначають теоретичну основу управлінської звітності;

2) принципи, які визначають склад і структуру управлінської звітності;

3) принципи, що визначають порядок складання управлінської звітності [4].

До першої групи принципів можна віднести: системність, науковість, існування балансу, облік тимчасової вартості грошей, перевірку якості, технологічність, незалежність, професійне судження, інтегровану інформаційну базу [4].

Друга група об'єднує принципи корисності, достатності, закінченості, короткості, якісної суттєвості, зіставлення даних, індивідуальності, наочності та аналітичності [4].

До принципів третьої групи можна віднести принципи достовірності, послідовного використання облікової політики, пріоритету змісту над формою, інтегрованої інформаційної бази, конфіденційності, професійного судження [4].

Якісною управлінською можна признати таку звітність, яка може найбільшим чином задовольнити інформаційні потреби внутрішніх користувачів інформації, і лише в тому випадку, якщо дотримані всі принципи її формування [4].

Усі показники, що характеризують якість управлінської звітності, можна класифікувати за наступними ознаками [4]:

• За порядком формування оцінки якості інформації звітності: – суб'єктивні показники; – об'єктивні показники.

• За стадіями формування управлінської звітності: – показники, що характеризують якість регламентів формування інформації внутрішньої звітності; – показники, які характеризують якість структури форматів управлінської звітності; – показники, що характеризують якість складання бухгалтерської управлінської звітності; – показники, які характеризують якість подання бухгалтерської управлінської звітності.

• За характером показників, за допомогою яких здійснюється оцінка якості інформації управлінської звітності: – фінансові показники; – нефінансові показники.

Для визначення інтегральної оцінки якості управлінської звітності можна використовувати метод рейтингової оцінки. Система принципів формування управлінської звітності наочно доводить необхідність виділення управлінської звітності в особливу групу, зумовлюючи її відмінності від бухгалтерської фінансової звітності та звітності, складеної відповідно до вимог МСФЗ [4].

Основними етапами створення інформаційного забезпечення управлінської звітності є:

– визначення суб’єктів, що беруть участь у формуванні управлінської звітності і споживають її інформацію;

– визначення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

– формулювання мети й постановка завдань, які мають бути вирішені способом використання інформації управлінської звітності;

– створення вихідних документів – форм звітності та їх показників, які представлені в управлінській звітності;

– побудова інформаційної моделі управлінської звітності;

– упорядкування, виділення показників для включення в базу даних складання переліку первинних документів, що містять вхідну інформацію;

– розробка регламентів, відповідно до яких буде формуватися бухгалтерська звітність по кожному об’єкту;

– розробка засобів обробки інформації про об’єкти управлінської звітності;

– формування каналів надходження первинної інформації;

– контроль основних параметрів на кожному із перерахованих етапів, контроль якості отриманої управлінської звітності в результаті використання інформаційного забезпечення з виявленням найбільш істотних відхилень від поставлених цілей, з поверненням до початкового етапу і початком нового циклу [4].

Формування управлінської звітності має містити об’єктивний компонент – господарську діяльність організації (об’єкти й процеси), суб’єктивний компонент – споживачів інформації та співробітників бухгалтерської служби, відповідальних за формування звітності; принципи формування управлінської звітності, а також регламенти, які є основою організаційного забезпечення системи управлінської звітності [4].

Основні особливості управлінської звітності – це система облікових і розрахункових показників, що містяться у формах звітності, представлених з використанням певного формату, сформованих відповідно до внутрішніх регламентів, які характеризують внутрішнє й зовнішнє середовище організації в цілому і її сегментів, та оперативно задовольняють інформаційні потреби внутрішніх користувачів інформації. Бухгалтерська управлінська звітність має бути виділена в особливу групу у складі управлінських звітів організації [4].

Головним критерієм, що дозволяє ідентифікувати певний управлінський звіт як складову управлінської звітності, є незалежність суб’єкта складання. Окрім того, як критерії визнання управлінського звіту формою бухгалтерської управлінської звітності є термін та періодичність складання звіту, рівень узагальнення інформації у звіті і його системність [4].

Під формою управлінської звітності розуміється система облікових і розрахункових показників, що характеризує стан елемента внутрішньої звітності, представленого в певному форматі відповідно до внутрішніх регламентів [4].

Елемент управлінської звітності – це узагальнена сукупність об’єктів, інформація з яких відображається в управлінській звітності, об’єднаних загальним економічним змістом [4].

З позиції використання системного підходу існує необхідність розширення складу елементів управлінської звітності: окрім активів, зобов’язань, капіталу, доходів і витрат, які традиційно розглядаються як елементи звітності, додатково до їх складу можуть бути включені трудові ресурси, результати інвестиційної діяльності та зовнішнє середовище організації [4].

Спосіб розташування (подання) облікових і розрахункових показників відповідної форми управлінської звітності, що забезпечує задоволення певних інформаційних потреб внутрішніх користувачів про стан елемента бухгалтерської управлінської звітності, формує формат управлінської звітності [4].

Істотна частина форми управлінської звітності включає в себе повний набір показників, що характеризують яку-небудь сторону елемента звітності, може бути відокремлений у її розділ [4].

Інформація управлінської звітності – це відомості, які містяться в управлінської звітності і мають зняти у користувача суттєву невизначеність щодо стану елементів управлінської звітності [4].

Показник у визначенні управлінської звітності необхідно розглядати з двох точок зору: показник як чисельна характеристика якої-небудь властивості економічного об’єкта, процесу або рішення – обліковий показник; показник як розрахункова величина, що представляє співвідношення декількох облікових показників – розрахунковий показник. Облікові показники всебічно розкривають інформацію про об’єкт як загалом, за допомогою розкриття інформації про його частину, так і довідкову інформацію, необхідну для розрахунку аналітичних показників, що доповнюють інформацію про об’єкт як в цілому, так і у взаємозв’язку з іншими об’єктами, що дозволить розрахувати: – показники, що характеризують наявність об’єкта та його частин; – показники, які характеризують рух об’єкта і його частин; – показники, що характеризують стан об’єкта та його частин [4].

Проаналізувавши досвід формування внутрішньої (управлінської) звітності та вміст її форм, що наводиться в літературі, можна зробити висновок: основним недоліком існуючих підходів до формування змісту внутрішньої звітності є те, що склад показників конкретної звітної форми штучно обмежується показниками, пов’язаними безпосередньо, але з основним об’єктом, інформація про який наводиться в звітній формі [4].

Такий підхід може бути використаний у тому випадку, коли необхідно оцінити ефективність діяльності центрів фінансової відповідальності низького рівня: центру витрат або центру доходів. Однак, коли йдеться про прийняття стратегічних управлінських рішень, то такої обмеженої інформації про один об’єкт, яка береться «у відриві» від інших економічних показників по інших об’єктах, як правило, виявляється недостатньо для управління, що може

призвести до неправильних висновків щодо динаміки результатів фінансово-господарської діяльності і до неправильних управлінських рішень. Необхідність складання кожної форми управлінської звітності як системи показників пояснюється тим, що в більшості випадків для різних елементів управлінської звітності характерна різна динаміка [4].

Саме тому при аналізі ділової активності організації досить часто орієнтуються на послідовне виконання умов «золотого правила» ділової активності. Видається, що існує необхідність включення до складу системи показників управлінської звітності нефінансових показників [4].

На відміну від фінансових показників, які є загальними для організацій різних форм власності, різних галузей і розміру, що пояснюється спільністю переліку основних об'єктів бухгалтерського обліку та елементів звітності, набір нефінансових показників буде індивідуальним, принаймні, для організацій, що належать до різних галузей [4].

На практиці ж, часто формуються управлінські звіти, вужчі за змістом навіть порівняно з формами бухгалтерської фінансової звітності, розкриваючи, як правило, інформацію про стан якого-небудь одного елемента поза його зв'язками з іншими елементами. Використання такої обмеженої рамками одного елемента інформації без оцінки рівня взаємозв'язку і взаємного впливу різних елементів один на одного призводить до неправильних управлінських рішень Застосування системного підходу дозволить усунути зазначений недолік шляхом формування кожної форми бухгалтерської управлінської звітності як системи показників. Усе наведене вище дозволяє зробити наступні висновки [4].

По-перше, методологічні основи формування управлінської звітності в умовах застосування інформаційних технологій базуються на методологічних основах бухгалтерського обліку, дослідження яких здійснюється за допомогою загальнонаукових методів дослідження та специфічних методів обліку [4].

По-друге, реалізація у комп'ютерних системах елементів концепції управлінської звітності безсумнівна, оскільки усі вони забезпечують в оперативному режимі збирання інформації, її реєстрацію, зберігання, передавання й перетворення [4].

По-третє, комп'ютеризація обліку дає змогу і самим користувачам, і особливо представникам управлінського апарату, у будь-який час мати доступ до віддалених баз даних завдяки обчислювальним мережам ЕОМ [4].

По-четверте, сучасні інформаційні системи і технології та глобальна мережа Інтернет надають змогу представникам апарату управління будь-якого підприємства працювати з документами, матеріалами, базами даних навіть вдома, у готелі, у транспортних засобах, що призвело до появи так званих віртуальних офісів. Абонентські системи працівників установ незалежно від місця їхнього перебування вмикаються в спільну для всіх мережу так званих автоматизованих робочих місць, що дозволяє отримати будь-який звіт управлінського характеру [4].

По-п’яте, розміщення інформації в мережі Інтернет призводить до повної її відкритості й доступності, тобто фактичної відміни комерційної таємниці. Інтернет та інформаційні технології надають абсолютно прозору інформацію у будь-який час для усіх без винятку користувачів. Ті, в свою чергу, мають знати свої завдання та алгоритми отримання цієї інформації. Для цього менеджери мають засвоїти практичні навички ведення бухгалтерського обліку загалом та із використанням у ньому інформаційних технологій, зокрема, щоб складати ті чи інші форми управлінської звітності [4].

Важливим сегментом звітності є інформація про витрати виробництва, які характеризують ефективність управлінської діяльності на підприємстві в цілому, оскільки відображають сукупні затрати живої й уречевленої праці, тобто поєднання основних засобів, сировини та матеріалів за допомогою праці робітників підприємства. Раціональність такого поєднання залежить від якості управлінських рішень. Таким чином, у витратах виробництва відображається рівень управлінського обліку та внутрішньої звітності на підприємстві, оскільки вся діяльність керівників центрів відповідальності спрямована в остаточному підсумку на мінімізацію затрат живої й уречевленої праці. Необхідну ж інформацію для прийняття обґрунтованих рішень про доцільність витрачання сировини й матеріалів, праці, використання машин і механізмів, інших основних засобів забезпечує внутрішня звітність, сформована за даними управлінського обліку [7].

Система звітності про витрати залежить від потреб управління. Якщо у фінансовій звітності питання про витрати стандартизоване, то внутрішня звітність має багато їх варіантів. Організація внутрішньогосподарського обліку і звітності сільськогосподарських підприємств регламентуються ними самостійно, і для кожної господарської одиниці мають свою певну практику [7].

При формуванні управлінської облікової політики підприємств практично відсутній централізований підхід. Індивідуалізація правил здійснення обліку, з одного боку дозволяє врахувати специфіку діяльності конкретного підприємства, з іншого – суперечить притаманним сучасній економіці тенденціям до інтеграції і глобалізації. Адже застосування підприємствами групи різних елементів облікової політики унеможливлює якісне інформаційне забезпечення функцій менеджменту [7].

Як доведено іншими вченими, «динаміка співвідношень витрат і доходів залежить не тільки від ефективності використання ресурсів підприємством, але й від вживаних правил обліку» [7].

Таким чином, ключовим моментом у інформаційно-обліковому потоці управління витратами є облікова політика – тобто методи і форми, за якими складається бухгалтерська звітність [7].

Потік облікової інформації можна визначити як взаємозв`язок: системи обліку витрат, господарської звітності та основних показників, які характеризують діяльність підрозділу (рис. 2.6) [7].

В сучасній практиці, на відміну від традиційної бухгалтерської звітності, підприємствам необхідна нова концепція звітності, пов'язана з метою

корпоративного управління, заснована на вартості капіталу, така, що забезпечує інвесторів і інших користувачів широким спектром не тільки фактичної, але і прогнозної фінансової і нефінансової інформації, яка адекватно могла б відображати ефективність діяльності, надавати базу для прийняття управлінських рішень, збільшувати інвестиційну привабливість підприємства [7].

Тому сучасна наукова думка спрямована на формування концепції бухгалтерської звітності, заснованої на концепції управління вартістю і збалансованій системі показників [7].

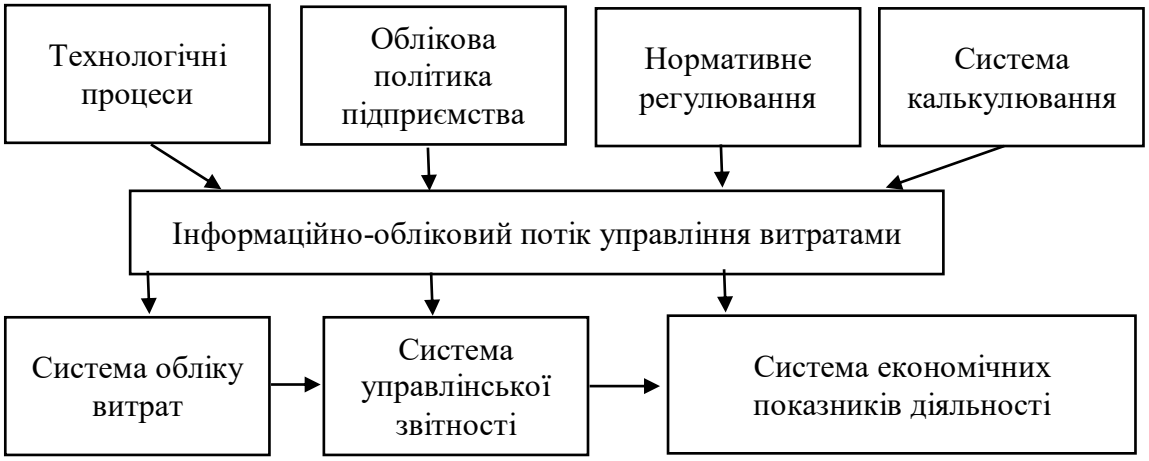


Рисунок 2.6 – Схема генерації інформаційно-облікового потоку управління витратами [7]

Використання цієї концепції дозволить проаналізувати минулі події господарського життя і визначити перспективні напрями розвитку господарської одиниці [7].

В процесі вивчення цієї проблеми, спливає неопрацьованість всього комплексу проблем методології формування бухгалтерської звітності як інструменту корпоративного управління; відсутність моделі внутрішньогосподарської (корпоративної) звітності, що включає разом з показниками основних форм звітності фінансові і нефінансові показники ефективності діяльності, перспективну інформацію про можливості і ризики, порівняння прогнозів з фактичними результатами; інформацію про менеджерів і акціонерів і базові характеристики підприємства [7].

Для організації обліку в холдингу вводиться поняття «бізнес-одиниця». Під цим поняттям ми розуміємо окремий об'єкт управління, структурно-відокремлений елемент холдингу з конкретною функціональною спрямованістю, в якому здійснюється незалежний управлінський облік і формується звітність. В більшості корпоративних структур, що нами досліджувались, бізнес-одиницями виступають окремі юридичні особи, що входять до складу холдингу. Хоча бізнес-одиниця формально може не бути самостійною юридичною особою. В кожній бізнес-одиниці виділяються центри

втрат (центри відповідальності). Відповідно, така побудова обліку для потреб здійснення функцій управління стосуватиметься і формування внутрішньої звітності (рис. 2.7) [7].

Основною вимогою при постановці ефективної внутрішньої звітності в системі центрів витрат (відповідальності) на думку Іщенко Я. П. є єдиний підхід – звіти повинні бути систематизовані. А їх форми і методи – відображені в обліковій політиці. Така звітність повинна давати змогу ідентифікувати центр витрат (відповідальності), систему показників та можливість зведення даних на рівні підприємства [7].

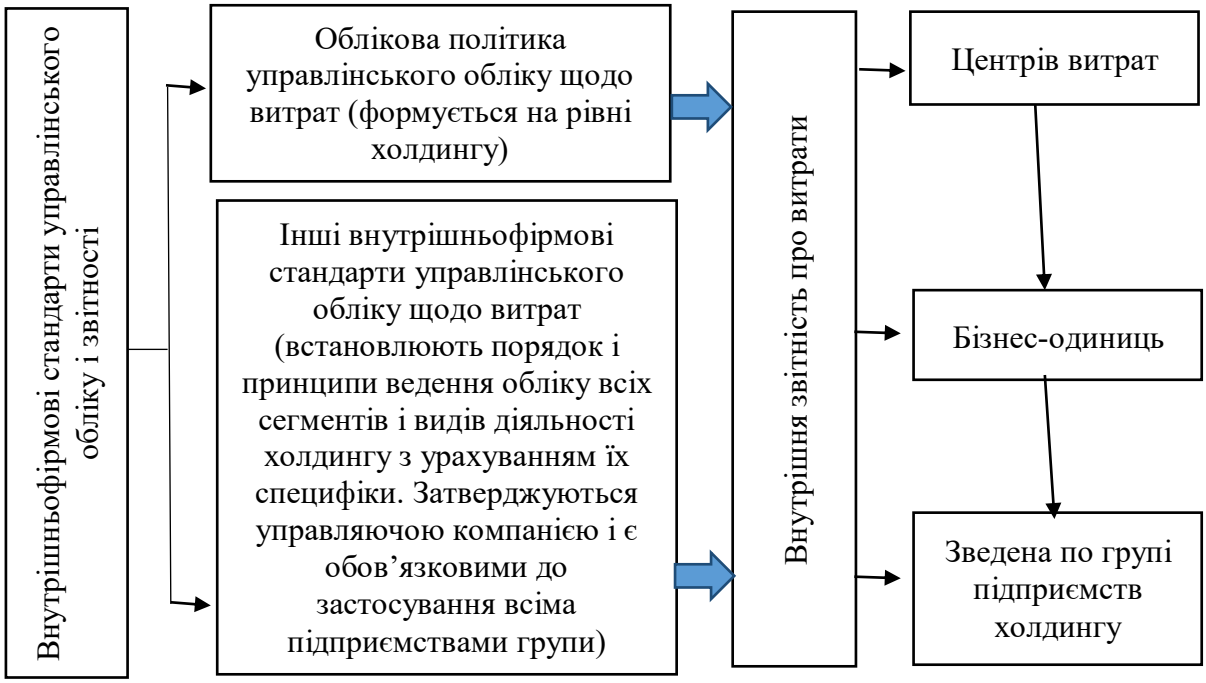


Рисунок 2.7 – Схема формування внутрішньої звітності про витрати на основі внутрішньофірмових стандартів обліку і звітності [7]

Таким чином, основі стандартизації організаційних та методичних підходів управлінського обліку на рівні корпоративної структури можна побудувати систему внутрішньої звітності холдингу, яка реально забезпечуватиме як менеджмент управляючої компанії, так і менеджерів підприємств групи необхідною управлінською інформацією [7].

Єдині корпоративні стандарти дозволять уникнути неспівставності та невідповідності звітної інформації, дати відповіді на запити суб'єктів управління різного рівня, зробити інформацію прозорою, зрозумілою, а значить корисною для менеджменту. А застосування сучасних інформаційних технологій зробить можливим проводити автоматичну консолідацію облікових даних, формувати різні аналітичні звіти [7].

2.4 Звіти для топменеджерів

У практичних посібниках з фінансового менеджменту пропонується щонайменше 200 показників для аналізу результатів фінансово-господарської діяльності. Якщо додати до них решту вимірювань, що стосуються не тільки фінансових показників, то вийде занадто великий перелік [11].

Які основні показники обрати для їх контролю топ менеджментом? Складності з'являються не тільки щодо добору показника, а й щодо коректності його розрахунку, єдиного глосарію визначення та трактування, розуміння його інформативності та правильної інтерпретації результату [11].

Дати відповідь на поставлене запитання допоможуть облікові автоматизовані системи, що пропонують широкий набір показників і вбудованих аналітичних звітів. Сьогодні маркетинг таких систем ґрунтується на презентаціях софт-переваг, у яких наголошується на наявності безлічі параметрів у красивих форматах. Саме тому підприємці та директори компаній упевнені: що більше показників бізнесу контролюється, то кращою є його керованість, а отже, достатньо коректно обчислити усі показники, й настане такий день, коли бізнес стане успішним [11].

Втім, показники лише відображають результат ухвалених рішень. Однак часто користувачі мають сподівання, що спостереження за динамікою показника допоможе вчасно відреагувати на поточні процеси. Проте практика свідчить, що отримання повної інформації про той чи інший показник не допомагає визначити чіткий план нових дій задля його покращення. Найскладнішим у бізнесі є вміння пов'язати очікувані результати, що виражаються у цих показниках, зі своїми управлінськими рішеннями [11].

Автор Прендзевська О. спостерігає певну залежність між наявним бізнес-результатом та кількістю показників, що їх менеджмент намагається контролювати. Помічено: що складнішими є фінансові проблеми (наприклад, збиткова діяльність, касові розриви, нестача товару, збільшення заборгованості, спад рентабельності, плинність кадрів), то більше показників обчислює економіст для перших осіб, і більше їх аналітики вимагає перший керівник [11].

Які фінансові показники мають контролювати перші особи? [11]

Щоб не заплутатися при виборі показників, розглянемо цілі системного фінансового менеджменту (табл. 2.1) [11].

Таблиця 2.1 – Генеральні цілі фінансового менеджменту [11]

№	Цілі	Показник
1	Оптимізація грошового потоку	Позитивне значення грошового потоку
2	Максимізація прибутку	Стабілізація чи збільшення чистого прибутку
3	Мінімізація ризиків	Зниження величини ризиків
4	Фінансова незалежність	Більша частка власних коштів
5	Інвестиційна привабливість	Вибір ефективніших напрямів

Відповіді на запитання щодо досягнення цілей фінансового менеджменту свідчать про професійність топ команди щодо фінансового менеджменту та чи

здатен керівний менеджмент компанії планувати діяльність та досягти мети. Звісно, щоб визначити ці показники та сформувати відповідну раціональну структуру даних для їх розрахунку, доведеться чимало попрацювати [11].

Чому саме такі фінансові показники є важливими для генерального менеджменту? І чи достатньо їх для того, щоб задовольнити вимоги не керівних власників бізнесу для їх впевненості у контрольованості бізнесу? Нерідко сам власник, що не отримує очікуваного результату та запланованих дивідендів, ініціює контроль багатьох параметрів у своєму бізнесі, але не бере до уваги ті показники, що мають бути підготовлені саме для нього відповідно до його ролі та повноважень [11].

Краща п’ятірка запитань щодо фінансів для власника компанії [11]:

Яким є власний капітал компанії?

Яка рентабельність бізнесу та капіталу власника?

Яким є розмір усіх активів компанії на звітну дату?

Який показник характеризує платоспроможність компанії?

Наскільки бізнес фінансово стійкий, міцний та залежний?

Практичний досвід показує, що відсутність порядку внутрішній звітності фінансових підрозділів компанії відбувається саме тому, що її власники та керівники не обізнані із системним підходом до фінансів. Тому фрагментарна та неінформативна звітність компанії – це передусім їх безпорадність та відповідальність [11].

Для подолання цієї проблеми необхідно до запропонованого переліку додати ще декілька показників, важливих саме для вашого бізнесу, і зробіть їх маркерами для визначення стану фінансової успішності компанії [11].

Варто обмежити кількість параметрів і тримати в полі зору не більше 15 показників. Оскільки всі показники можуть бути обчислені лише на підставі коректної управлінської фінансової звітності, далі пропонуємо перевірити, чи всі первинні транзакції у вашому бізнесі належно зареєстровані? [11]

Перевірка готовності облікової системи до коректного обчислення основних фінансових показників за звітний період [11].

Чи є актуальною облікова політика, що встановлює правила і нормативи відображення всіх операцій? Це основний документ бухгалтерії, що гарантує зіставність і коректність даних [11].

Чи є регламент складання звітності, який визначає перевірку своєчасності та повноти відображення операції та дозволяє закривати звітний період узгоджено та коректно? [11]

Чи проведено інвентаризацію усіх розділів обліку вхідного балансу? Це гарантує в поточній звітності відсутність коригувань помилок попереднього періоду [11].

Чи здійснено контрольні процедури перевірки поточних даних звітності у динаміці та у вихідному балансі? Вони гарантуватимуть, що всі дані та залишкові сальдо реальні й мають коректну структуру [11].

Відсутність позитивних відповідей на ці запитання свідчить про неготовність поточної облікової системи до розрахунку основних фінансових

показників, а тому рішення, ухвалені на підставі аналізу помилкових даних, будуть помилковими [11].

Для розробки звітів вищого менеджменту варто передбачити певні рівні деталізації даних, що потребуватимуться для роз'яснення [11].

Алгоритм розробки переліку фінансових показників звітування (схема) наведено на рисунку 2.8. Очевидно, що не керівному власнику буде досить контролювати підсумкові значення [11].

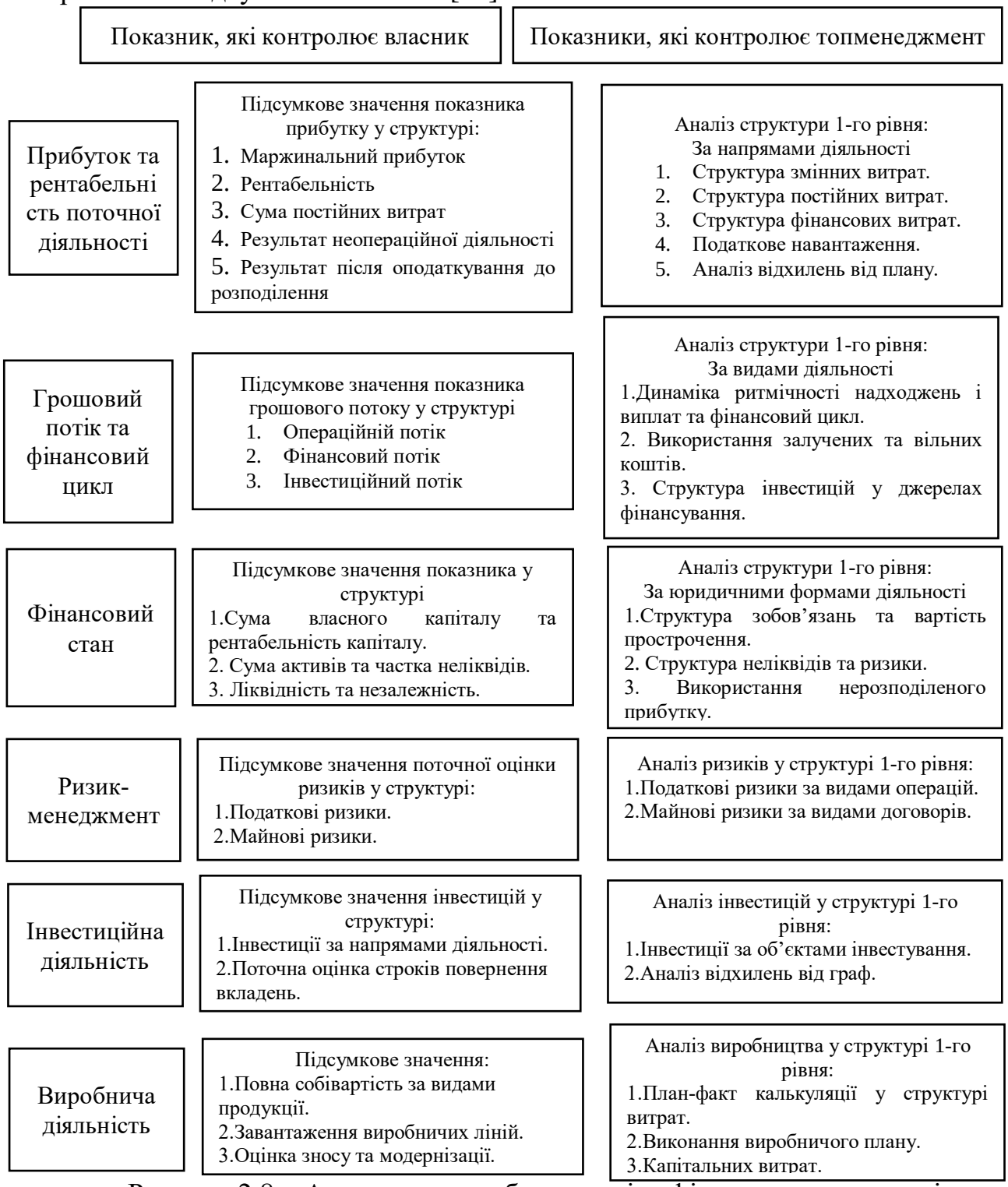


Рисунок 2.8 – Алгоритм розробки переліку фінансових показників звітування вищого рівня менеджменту [11]

Тоді як керівник бізнесу має знати їх природу і стежити за їх структурою 1 рівня деталізації, оскільки детальніший аналіз на рівні товарної групи, підрозділу або філії належить до завдань керівників середньої ланки менеджменту [11].

Для розрахунку зазначених показників має бути сформовано перелік основних звітів (табл. 2.2). Такий перелік звітів частіше трапляється у групах компаній, де є системний фінансовий менеджмент й регулярний контроль [11].

Бухгалтери-аналітики з управлінської звітності мають справу з найбільш складними завданнями її підготовки у великих компаніях, у підконтрольній групі компаній яких є кілька структур із різною організаційною формою та системою оподаткування. Перед ними постає завдання консолідувати результати таким чином, щоб, з одного боку, зберегти структуру, притаманну окремому виду діяльності, а з іншого боку – унеможливити вплив внутрішньо корпоративних розрахунків [11].

Таблиця 2.2 – Приклад щомісячного набору основних управлінських звітів у динаміці та структурі даних до первинного реєстратора [11]

Назва звіту	Вид аналізу	Мета звіту для управління
1	2	3
1. Звіт про фінансовий стан (баланс)	Аналіз капіталу, активів, структурний, коефіцієнтний	Рентабельність капіталу, ризики ліквідності, показники обертання та стійкості
1.1. Звіт за розрахунками з клієнтами	Аналіз боргового навантаження за строками та вартість прострочених боргів	Стягнення боргів
1.2. Звіт за розрахунками з постачальниками	Платіжний календар та виконання планів закупівель	Покращення умов кредитування
1.3. Звіт за запасами товару	ABC-аналіз товарних запасів	Виявлення неліквідів
1.4. Звіт за виробництвом	Собівартість виробничих запасів та випущеної продукції	Ощадливе виробництво, нормування
1.5. Звіт за внутрішньо корпоративними розрахунками	Аналіз своєчасності та повноти відображення операцій	Економічна доцільність операцій
2. Звіт про прибуток	Аналіз прибутків, доходів та витрат, запас міцності	Рентабельність продажів за напрямами та видами прибутку
2.1. Звіт за структурою маржинального доходу	Аналіз перспективних сегментів для розвитку	Доцільність розвитку напрямків чи товарних груп
2.1.1. Звіт за маржинальним доходом бізнес-сегментів	Аналіз рентабельності бізнес-напрямків	Доцільність розвитку напрямків

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
2.2. Звіт за структурою постійних витрат	Аналіз причини здороження витрат чи збільшення їх обсягів	Альтернативні заходи для зниження витрат
2.1.2. Звіт за маржинальним доходом клієнтських груп	Аналіз рентабельності каналів збуту	Доцільність розвитку клієнтських груп
2.3.1. Звіт за витратами на персонал	Аналіз витрат на робочу одиницю, дохід на 1 грн заробітної плати	Доцільність вкладень у персонал
2.3.2. Звіт за витратами на утримання офісу	Аналіз адміністративно-господарчих витрат	Ефективність офісних витрат
2.3.3. Звіт за витратами на утримання складу	Аналіз складських витрат	Ефективність складських витрат
2.3.4. Звіт за витратами на рекламу та просування	Аналіз маркетингових витрат	Ефективність маркетингових витрат
2.7. Звіт за внутрішньо-корпоративними доходами та витратами	Аналіз пов’язаних витрат	Економічна доцільність операцій в групі
2.8. Звіт за амортизаційними відрахуваннями	Аналіз зносу активів	Економічна доцільність модернізації активів
2.9. Звіт з виробництва	Аналіз фактичної калькуляції та понаднормативних витрат	Ефективність власного виробництва
2.10. Звіт з транспортної логістики	Аналіз логістичних доходів та витрат на утримання автопарку	Ефективність власної транспортної логістики
3. Звіт про рух коштів	Аналіз джерел фінансування	Висновки про рух коштів та навантаження на потоки
3.1. Звіт за грошовим потоком з операційної діяльності	Аналіз ритмічності операційних потоків	Висновки про безперебійність фінансування
3.2. Звіт за грошовим потоком з інвестиційної діяльності	Аналіз капітальних вкладень	Висновки про обсяги інвестицій та їх повернення
3.3. Звіт за грошовим потоком з фінансової діяльності	Аналіз обсягів залучених джерел чи депозитних вкладень	Висновки про використання залучених та вільних коштів
3.4. Звіт за внутрішньо корпоративними потоками	Аналіз внутрішньо корпоративних розрахунків і балансу фінансування компаній групи	Висновки про внутрішнього донора та боржника

Таблиця 2.3 – Форма генерального звіту з фінансових показників за звітний період [11]

Показники	Од. вим.	Факт січ.	Факт лют.	Факт берез.	Факт квіт.	План трав.	План черв.	План лип.	План серп.	Раз-ом 2025	факт 4 міс. 2025	факт 4 міс. 2025	Абс відх.	Відн. відх.
Чиста виручка від реалізації продукції, тис.грн	тис. грн													
Маржинальний прибуток, тис.грн	тис. грн													
Частка маржинального прибутку, %	%													
Постійні витрати, тис.грн	тис. грн													
Операційний прибуток, тис.грн	тис. грн													
Чистий прибуток/збиток, тис.грн	тис. грн													
Частка операційного прибутку, %	%													
Нерозподілений прибуток, тис.грн,	тис. грн													
Точка беззбитковості, тис.грн	тис. грн													
Запас міцності, %	%													
Операційний важіль, коеф	коеф.													
Операційний потік за період	тис. грн													
Фінансовий потік за період	тис. грн													
Інвестиційний потік за період	тис. грн													
Чистий грошовий потік за період	тис. грн													
Оборотний капітал	тис. грн													
Власний капітал	тис. грн													
Фінансовий цикл	дні													
Поточна ліквідність	коеф.													
Фінансова залежність	%													
ROE рентабельність капіталу	%													
ROS рентабельність продажів	%													
ROL рентабельність витрат на персонал	%													

Зеленим – виконання > 95 %; Жовтим – виконання 85 %-95 %; Червоним – виконання < 85 %

Після того, як у компанії підготовлено перелік показників та звітів, неодмінно постане питання: яким чином звести їх у єдину узагальнену, зручну та інформативну форму та представити керівникові? Зазвичай ідеться про узагальнення результатів на одному аркуші (екрані), де позначено основні цифри та відхилення (табл. 2.3) [11].

Деякі економісти на вимогу керівництва компанії змішують усі показники усіх звітів в одній таблиці. Нерідко керівники наголошують, що із такими звітами працювати складно, оскільки щоразу доводиться замовляти нові розшифровки їх структури. І тут варто застосовувати золоте правило деталізації звітності [11].

Звітність має містити значення фінансових показників затвердженого основного переліку та скорочені форми звітів, на підставі яких вони були розраховані, а також мати детальні розшифровки структури тільки тих показників, де відбулися значні відхилення порівняно із планом чи попереднім / аналогічним періодом [11].

Практичний досвід показує, що не варто щоразу змінювати вигляд звітів або намагатися візуалізувати усі звітні форми у вигляді графіків та гістограм, бо вони тільки обтяжують сприйняття через зміну форматів. Малюнки частіше слугують окрасою зовнішніх презентацій роботи компанії. У повсякденній роботі таке малювання є зайвим [11].

Для зручного подання даних достатньо [11]:

1. Позначити показники в узагальненому звіті різними кольорами. Приміром, ті, що виконані згідно з планами / нормативами (> 95 %) – зеленим кольором, показники в межах допустимого (85–95 %) – жовтим кольором, а зі значними відхиленнями (> 85 %) – червоним кольором.

2. Виділити ті рядки звіту, де виявлено позитивну та негативну тенденцію. Для цього достатньо навести слово »покращується» зеленим кольором або »погіршується» – червоним.

3. Деталізувати значні відхилення у такій структурі, щоб керівник зміг одразу виявити причину відхилення та відповідальну особу. Деталізація має містити значення не тільки у грошовому вимірюванні, а й у кількісному, оскільки в таких випадках важливішим є саме кількісний чи якісний показник. Про його структуру варто подбати заздалегідь, формуючи звітну базу даних. Приклад генерального звіту наведено далі. Такий варіант звіту поєднує в одній формі план-факт аналіз за період, порівняння результатів з аналогічним періодом минулого року, демонструє досягнуті та заплановані показники, а також тримає увагу на основних фінансових даних.

Таким чином [11]:

1. Вищий менеджмент не повинен витрачати час на пошук та аналіз даних, щоб з’ясувати фінансові результати звітності та суть відхилень. Він має оперативно проаналізувати відхилення, щоб ухвалити таке управлінське рішення, яке виправить ситуацію.

2. Структура звітності має бути ретельно опрацьована та затверджена, містити основні показників. Ними має опікуватися генеральний менеджмент в частині фінансів.

3. Облікова система має бути готова до коректного обчислення основних фінансових показників за звітний період.

4. Рішення, що їх ухвалюють на підставі аналізу звітних даних, мають бути запротокольовані та відповідати всім вимогам щодо їх формулювання та визначення контрольних параметрів.

5. Внутрішня фінансова управлінська звітність слугує для того, щоб наступної звітної дати переконатися, що ухвалене управлінське рішення сприяло покращенню фінансової ефективності, фінансового стану або привело до зниження ризиків. Отже, до будь-якого переліку звітності генерального менеджменту додається ще один контрольний звіт. Він стосується попереднього періоду в частині виконання ухвалених рішень та відповідальних осіб. Вид такого звіту буде скоріше індивідуальним, тоді як решта основних фінансових звітів може не змінюватися роками.

6. Власник не потребуватиме додаткової деталізації фінансових показників, якщо головний перелік даних свідчить про фінансове здоров'я та виконання планів.

2.5 Контрольні питання

1. У чому полягають мета та завдання служби стратегічного обліку на підприємстві?

2. Які основні етапи створення служби стратегічного обліку?

3. Якими є вимоги до інформаційного забезпечення діяльності підприємства?

4. Які існують етапи процесу організації системи стратегічного обліку на підприємстві?

5. Який склад служби стратегічного обліку вважається раціональним?

6. Якими можуть бути джерела опору нововведенням при впровадженні системи стратегічного обліку на підприємстві та заходи щодо їх подолання?

7. Яке місце займає служба стратегічного обліку в різних структурах управління підприємствами?

8. Які вимоги висуваються до різних спеціалістів стратегічний облікової служби?

9. Що входить до їх функціональних обов'язків?

2.6 Тести для самоконтролю

1. Метою складання внутрішньої (управлінської) звітності є:

А) Інформаційне забезпечення виконання управлінським персоналом підприємства функцій планування, аналізу, прийняття рішень та контролю за його діяльністю;

В) Можливість ґрунтовного аналізу діяльності підприємства;

С) Обов'язкове подання її даних в органи статистики.

2. Внутрішня (управлінська) звітність – це:

А) Взаємопов'язаний комплекс узагальненої інформації про умови та підсумки діяльності підприємства та всіх його підрозділів, сегментів діяльності;

В) Інформація про підсумки діяльності підприємства на основі його фінансових показників;

С) Загальна інформація про умови діяльності підприємства та всіх його підрозділів.

3. Внутрішня (управлінська) звітність включає:

А) Фінансові показники

В) Нефінансові показники

С) Всі відповіді вірні

4. До внутрішньої (управлінської) звітності відносяться:

А) Статистичні показники;

В) Нефінансові показники;

С) Всі відповіді вірні.

5. В склад внутрішньої (управлінської) звітності входять:

А) Фінансові показники;

В) Виробничо-господарські показники;

С) Всі відповіді вірні.

6. Найпоширенішим видом бухгалтерської звітності щодо витрат є

А) Звітні калькуляції;

В) Субрахунки;

С) Статті Балансу.

7. Здійснення фінансової діяльності передбачає наявність інформації про:

А) Стратегію ведення бізнесу;

В) Самофінансування;

С) Міжнародну діяльність.

8. Управління діяльністю передбачає:

А) Оцінку стратегії ведення бізнесу;

В) Самофінансування;

С) Встановлення внутрішньої ефективності підприємства.

9. Головним призначенням внутрішньої звітності є:

А) Створення надійної бази для прийняття рішень;

В) Подання даних у службу статистики;

С) Оцінка витрат та доходів.

10. До нерелевантних витрат належить:

А) Амортизаційні відрахування;

В) Придбання обладнання;

С) Продаж обладнання.

2.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

Завдання 1.

Розробити форму балансового управлінського звіту групи компаній.

Рекомендації до виконання.

Розроблена форма балансового управлінського звіту групи компаній наведена в таблиці 2.4 [11].

Таблиця 2.4 – Форма балансового управлінського звіту групи компаній [11]

Стаття балансу	ТОВ Перша	ТОВ Друга	ФОП	Разом
1	2	3	4	5
АКТИВИ				
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Основні засоби (залишкова)				
Первісна вартість				
основні засоби				
малоцінні необоротні активи				
нематеріальні активи				
Накопичена амортизація (–)				
Капітальні інвестиції				
Інші необоротні активи				
Разом необоротні активи				
ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Матеріали в запасах				
Дебіторська заборгованість клієнтів				
поточна до 1 року				
більше 1 року				
сумнівна				
Аванси постачальникам				
аванси постачальникам за товари				
аванси постачальникам за послуги				
аванси постачальникам за інвестиціями				
внутрішньокорпоративні аванси				
Інша дебіторська заборгованість				
Грошові кошти				
готівка в касі				
на карткових рахунках				
на поточних рахунках у гривні				
на поточних рахунках у валюті				
на депозитних рахунках				
Інші оборотні активи				
аванси з податків				
інші активи				
Разом оборотні активи				
РАЗОМ АКТИВИ				
КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
КАПІТАЛ				
Статутний капітал				
Резервний капітал				
Нерозподілений прибуток				
фінансовий результат				
розподілений прибуток (–)				
Разом капітал				
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ’ЯЗАННЯ				
Довгострокові кредити і позики (тіло)				

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Довгострокові кредити і позики (відсотки)				
Разом довгострокові зобов'язання				
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Короткострокові кредити і позики				
Торговельна кредиторська заборгованість за послуги				
заборгованість контрагентам				
внутрішньо корпоративна заборгованість				
Аванси від клієнтів				
аванси клієнтів за товари				
аванси клієнтів за послуги				
Заборгованість перед засновниками				
Заборгованість за заробітною платою				
Інша кредиторська заборгованість				
податкові зобов'язання				
інші зобов'язання				
Разом короткострокові зобов'язання				
РАЗОМ ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				

Завдання 2.

Розробити форму щомісячного управлінського звіту з фінансового результату групи компаній.

Рекомендації до виконання.

Розроблена форма щомісячного управлінського звіту про фінансові результати групи компаній наведена в таблиці 2.5 [11].

Таблиця 2.5 – Форма щомісячного управлінського звіту про фінансові результати групи компаній [11]

Найменування статті товарів та послуг	ТОВ Перша	ТОВ Друга	ФОП	РАЗОМ
1	2	3	4	5
1. Обсяг реалізованих товарів та послуг, у тому числі:				
1.1. Доходи від реалізації матеріалів				
1.2. Доходи від реалізації товарів власного виробництва				
1.3. Доходи від реалізації послуг				
1.4. Дохід від оренди приміщень				
1.5. Доходи внутрішньо-корпоративні				
1.5.1. внутрішня реалізація товарів				
1.5.2. внутрішня реалізація послуг				
2. Собівартість реалізованих товарів та послуг, у тому числі:				
2.1. Собівартість реалізованих матеріалів				
2.2. Собівартість власного виробництва				
2.3. Собівартість послуг				
2.4. Собівартість послуг оренди				
2.5. Собівартість внутрішньо-корпоративних операцій				
2.5.1. Собівартість внутр. реалізації товарів				
2.5.2. Собівартість внутр. реалізації послуг				
3. Валовий прибуток				
4. Змінні витрати та доходи				
4.1. Логістичні витрати				
4.2. Бонуси від продажів				

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
5. Маржинальний прибуток				
5.1. Маржа від реалізації матеріалів				
5.2. Маржа від реалізації товарів власного виробництва				
5.3. Маржа від реалізації послуг				
5.4. Маржа від оренди приміщень				
5.5. Маржа внутрішньо корпоративна				
6. Постійні витрати				
6.1. Витрати на утримання й забезпечення офісу та складу				
6.2. Витрати на персонал				
6.2.1. Заробітна плата фіксована				
6.2.2. Премії функціональних підрозділів				
6.2.3. Податки із заробітної плати				
6.2.4. Матеріальна допомога, подарунки				
6.2.5. Підбір персоналу				
6.2.6. Навчання персоналу				
6.2.7. Спецодяг				
6.2.8. Загально-корпоративні заходи				
6.3. Витрати на ІТ та зв'язок				
6.4. Витрати на просування				
6.5. Витрати на утримання автопарку				
6.6. Витрати на послуги третіх осіб та інші				
6.7. Витрати за підсумками перевірок, інвентаризації				
6.8. Витрати на податки та збори				
6.9. Інші внутрішньо корпоративні				
7. Операційний прибуток				
8. Неопераційні доходи та витрати				
8.1. Фінансові операції				
8.2. Курсові різниці				
8.3. Інші неопераційні				
9. Амортизаційні відрахування				
10. 10. Фінансовий результат до оподаткування				
Податок на прибуток				
11. Чистий прибуток до розподілення				
Дивіденди				
12. Нерозподілений чистий прибуток				
ПДВ до сплати (результат декларації)				
ПДВ до сплати мінус ПДВ звіту				

Завдання 3.

Розробити форму щомісячного управлінського звіту з руху грошових коштів групи компаній.

Рекомендації до виконання.

Розроблена форма щомісячного управлінського звіту з руху грошових коштів групи компаній наведена в таблиці 2.6 [11].

Таблиця 2.6 – Форма щомісячного управлінського звіту з руху грошових коштів групи компаній [11]

Назва статті	ТОВ Перша	ТОВ Друга	ФОП	РАЗОМ
1	2	3	4	5
1. Залишок коштів на початок періоду				
2. Надходження від операційної діяльності				
2.1. Платежі від клієнтів за матеріали				
2.2. Платежі від клієнтів за товари власного виробництва				
2.3. Платежі від клієнтів за послуги				
2.4. Платежі від клієнтів за оренду				
2.5. Інші операційні зарахування				
3. Виплати операційної діяльності				
3.1. Виплати постачальникам за товар				
3.2. Виплати постачальникам за перевезення				
3.3. Виплати за комунальні послуги				
3.4. Виплати постачальникам за телекомунікацій				
3.5. Виплати бонусів та винагород				
3.6. Виплати постачальникам за інші послуги				
3.7. Виплати заробітної плати та відрахувань				
3.8. Сплата основних податків (ПДВ, ЄП, податок на прибуток)				
3.9. Сплата земельного податку, оренди землі, податку на майно				
3.10. Сплата штрафів та зборів				
3.11. Повернення помилково перерахованих коштів				
3.12. Інші операційні виплати				
4. Грошовий потік операційної діяльності				
5. Надходження фінансової діяльності				
5.1. Зарахування позики				
5.2. Отримання фінансової допомоги				
5.3. Отримання відсотків за депозитом				
5.4. Внесення статутного капіталу				
5.5. Повернення з депозитного вкладу				
6. Виплати фінансової діяльності				
6.1. Повернення тіла позики				
6.2. Виплата відсотків за кредитом				
6.3. Повернення фінансової допомоги				
6.4. Виплата дивідендів				
6.5. Розміщення депозитного вкладу				
7. Грошовий потік фінансової діяльності				
7.1. Перерахування в компанію групи				
7.2. Отримання з компанії групи				
7.3. Перерахування між рахунками однієї компанії				
8. Грошовий потік внутрішньо-корпоративний				
9. Надходження інвестиційної діяльності				
9.1. Зарахування інвестиційних вкладень				
9.2. Зарахування від реалізації активів				
10. Виплати інвестиційної діяльності				
10.1. Виплати на придбання землі, будівель				
10.2. Виплати на придбання техніки та обладнання				
10.3. Виплати за програмне забезпечення та інші нематеріальні активи				
10.4. Виплати на капітальний ремонт				
10.5. Повернення інвестиційних вкладень				
11. Грошовий потік інвестиційної діяльності				
12. Грошовий потік				
13. Залишок коштів на кінець періоду				

2.8 Вправи для самостійної роботи

Завдання 1.

Скласти управлінський звіт, форма якого наведена в таблиці 2.4, за даними підприємства, яке досліджується в магістерській роботі.

Завдання 2.

Скласти управлінський звіт, форма якого наведена в таблиці 2.5, за даними підприємства, яке досліджується в магістерській роботі.

Завдання 3.

Скласти управлінський звіт, форма якого наведена в таблиці 2.6, за даними підприємства, яке досліджується в магістерській роботі.

Завдання 4.

Розробити форму управлінського звіту з інформативним наповненням відповідно до запиту топ менеджерів підприємства, яке досліджується в магістерській роботі.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

ПЛАН

3.1 Управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку на основі ланцюжка вартості

3.2 Складові та методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку

3.3 Цільова калькуляція собівартості як метод управління витратами

3.4 АВС-калькулювання як форма функціонального аналізу витрат підприємства

3.5 Контрольні питання

3.6 Тести для самоконтролю

3.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

3.8 Вправи для самостійної роботи

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про сутність об'єкту обліку «товари», його місця у складі активів підприємства, класифікацію;

✓ у набутті умінь і навичок щодо ведення обліку на підприємствах оптової та роздрібної торгівлі;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності до відображення інформації про господарські операції суб'єктів господарювання в фінансовому обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності використання податкового законодавства в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

• оборотні активи
• облік
• товари
• оптова торгівля
• роздрібна торгівля
• торгівельна націнка
• тара

3.1 Управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку на основі ланцюжка вартості

В сучасних економічних умовах удосконалення облікової системи в напрямі забезпечення відповідності вимогам системи стратегічного менеджменту в контексті застосування концепції ланцюжків вартості набуває значної актуальності, однією з основних причин чого є поява глобальних ланцюжків вартості підприємств [2].

На сьогодні дослідження в даній галузі облікових знань не дозволяють сформувати загальні теоретико-методологічні основи побудови системи стратегічного управлінського обліку на основі ланцюжків вартості через існування наступних невирішених проблем:

- обґрунтування концепції стратегічного управління на основі ланцюжка вартості як методу стратегічного управлінського обліку;
- обґрунтування сутності ланцюжка вартості з позиції бухгалтерського обліку;
- визначення видів облікової інформації, що одержується на основі впровадження системи стратегічного управлінського обліку на основі концепції ланцюжка вартості для забезпечення потреб стратегічного менеджменту;
- розробка організаційно-методичних аспектів побудови системи стратегічного управлінського обліку на основі ланцюжків вартості;
- побудова єдиної комплексної обліково-аналітичної системи інформаційної підтримки стратегічного менеджменту на основі застосування концепції ланцюжка вартості [2].

Вперше поняття ланцюжка вартості як теоретичної основи відповідної концепції стратегічного управлінського обліку зустрічається в роботі проф. М. Портера “Конкурентна перевага” (1985 р.) [2].

Першопричиною виділення концепції є базові проблеми стратегічного менеджменту, зокрема, питання взаємодії між основними типами конкурентних переваг: мінімізацією витрат і диференціацією, а також сферою діяльності підприємства. Базовим теоретичним поняттям для аналізу конкурентних переваг і способів їх отримання виступає поняття ланцюжка вартості, відповідно до якого у складі компанії можна виділити сектори, відповідальні за певні етапи розробки, виробництва, маркетингу та розповсюдження товарів [2].

Сфера діяльності підприємства відіграє дуже важливу роль в перспективі отримання конкурентних переваг, оскільки вона має безпосередній вплив на склад і функціонування ланцюжка вартості [2].

Проф. М. Портер показує як вузька область спеціалізації може служити джерелом конкурентних переваг, якщо ланцюжок вартості відповідним чином організований, і як широка область спеціалізації сприяє отриманню конкурентних переваг, якщо компанія правильно використовує взаємозв’язки між ділянками ланцюжка, які обслуговують різні сегменти, галузі і навіть географічні райони [2].

Розробка концепції ланцюжка вартості та її використання в системі стратегічного управлінського обліку стосується досліджень в сфері обліково-аналітичного забезпечення управління доданою вартістю (Economic Value Added), в той же час, дана концепція частково заперечує її внаслідок неможливості останньої забезпечити адекватний інформаційний супровід формулювання та реалізації стратегії підприємства [2].

На основі застосування ланцюжків вартості в діяльності підприємства можна виділити стратегічно важливі види діяльності і таким чином зрозуміти картину витрат і виділити потенційні джерела диференціації. Конкурентні переваги одержує та компанія, яка здійснює стратегічно важливі види діяльності з меншими витратами чи більш ефективно, ніж конкуренти [2].

На думку Д. Аакера основним питанням стосовно структури витрат є виявлення тієї ланки ланцюжка вартості, яка пов'язана з найбільшими витратами виробництва товару або послуги. Ключове значення має досягнення переваги по витратах в тій ланці ланцюжка, де створюється основний обсяг доданої вартості [2].

Таким чином, ланцюжок вартості розглядається Бруханським Р. Ф. в якості основного інструменту класифікації і аналізу витрат, що може бути використано при побудові системи стратегічного управлінського обліку [2].

Ланцюжок вартості складається з двох типів видів діяльності, що відрізняються між собою з технологічної та стратегічної точок зору, а також сприяють створенню вартості, кожна з яких повинна бути розглянути при проведенні аналізу витрат (табл. 3.1) [2].

Таблиця 3.1 – Типи, види та характеристика складових ланцюжка вартості М. Портера [2]

Типи діяльності, що сприяють створенню _____ вартості_____	Види діяльності	Характеристика видів діяльності
1	2	3
Первинні типи діяльності	Зовнішня логістика	Транспортування та складування матеріалів
	Виробничий процес	Перетворення матеріалів у готову продукцію
	Внутрішня логістика	Обробка замовлень і розподіл
	Маркетинг і продажі	Комунікації, ціноутворення, управління каналами збуту
	Обслуговування	Установка, ремонт, постачання запчастин
Допоміжні типи діяльності	Інфраструктура фірми	Загальне управління, управління фінансами підприємства, бухгалтерський облік, зв'язки з органами влади, управління якістю тощо
	Управління людськими ресурсами	Прийняття на роботу, навчання, підвищення кваліфікації, оплата праці
	Технологічний розвиток	Вдосконалення технологічних процесів та продукції, впровадження ноу-хау

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
	Матеріально-технічне забезпечення	Процедури, технологічні лінії та інформаційні системи

Виділені типи і види діяльності (табл. 3.1) виступають критеріями для класифікації витрат підприємства, формування облікової інформації в розрізі яких забезпечує інформаційну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень з метою збереження та нарощення конкурентних переваг підприємства або окремої стратегічної бізнес-одиниці [2].

Застосування концепції ланцюжка вартості в практичній діяльності підприємств створює необхідні передумови для більш повного обліку витрат, визначаючи можливість здійснення стратегічного планування, аналізу і контролю їх обсягів на кожному із елементів ланцюжка вартості [2].

Модель ланцюжка вартості виступає основою не лише для проведення аналізу витрат в розрізі виділених видів діяльності підприємства, а також дозволяє виявляти співвідношення позиції підприємства або його окремої бізнес-одиниці у порівнянні з конкурентами з позиції витрат, що дозволяє виявити основні фактори генерування / руйнування конкурентних переваг, і дозволяє забезпечувати диференціацію продукції і одержання надбавки до ціни [2].

Кожен елемент ланцюжка вартості повинен здійснювати більший внесок у загальну вартість продукції, що виробляється підприємством, ніж витрати, понесені на його здійснення або створювати більшу надбавку до ціни [2].

Використання ланцюжка вартості в системі стратегічного управлінського обліку значно розширює його предмет, що створює всі необхідні передумови для створення ефективної інформаційної підтримки процесу прийняття стратегічних управлінських рішень [2].

Бруханський Р. Ф. та інші дослідники в сфері управлінського обліку, підтримуючи загальну ідею М. Портера стосовно доцільності розробки ланцюжка вартості, пропонують власні варіанти виділення її структурних елементів [2].

Це найбільш загальні класи видів діяльності в ланцюжку вартості. Визначальною особливістю даного підходу є розгляду клієнтів в якості засобу досягнення стратегічних цілей, тобто, досягнення стратегічних цілей підприємства можливе за умови досягнення належного рівня задоволення клієнтів. Відповідно, ланцюжок вартості – цепослідовність функцій бізнесу, що добавляє корисність продукту (товару чи послузі), внаслідок чого зростає його цінність для клієнта. Тому з метою зменшення витрат в розрізі кожного з виділених видів діяльності необхідним є розуміння причин і природи її здійснення як елемента облікового забезпечення управління на основі концепції ланцюжка вартості [2].

Подібного клієнто-орієнтованого підходу до розробки системи облікового забезпечення управління на основі ланцюжка вартості також дотримується проф. К. Друрі. На думку науковця, щоб конкурувати в сучасних умовах

компаніям доводиться ставати все більше орієнтованими на споживачів і розглядати їх задоволення своїм основним пріоритетом [2].

Споживачі вимагають все більш високого рівня обслуговування за показниками витрат, якості, надійності, своєчасності доставки і вибору нових продуктів [2].

Використання такої моделі ланцюжка вартості дозволяє забезпечити належну координацію окремих її складових та одночасно об'єднати в єдиний узгоджений процес формування конкурентних переваг підприємства або стратегічної бізнес-одиниці. Можливість проведення аналізу в розрізі кожного з виділених елементів ланцюжка вартості щодо ефективності витрат, якості і постачань дозволяє створити передумови для підвищення ефективності конкурентної боротьби на ринку та підтримки стратегії підприємства [2].

Ланцюжок вартості включає наступні процеси: дослідження і розвиток; розробку товару, послуги чи технологічного процесу; виробництво; маркетинг; збут; післяпродажне обслуговування [2].

Стратегічний управлінський облік на основі ланцюжків вартості виступає основною інформаційною базою при прийнятті управлінських рішень в розрізі кожного з процесів. Кожен із виділених процесів має важливе значення при формуванні стратегії підприємства або стратегічної бізнес-одиниці, тому на рівні підприємства може бути застосований лише комплексний підхід до організації обліково-аналітичної підтримки стратегічного управління на основі ланцюжка вартості [2].

Проведений аналіз існуючих підходів вчених зі сфери бухгалтерського обліку до структури ланцюжка вартості дозволяє констатувати, що на сьогодні відсутній загальновизнаний і остаточний набір компонентів, з яких повинен складатись ланцюжок вартості підприємства або стратегічної бізнес-одиниці [2].

Запропонована М. Портером структура ланцюжка вартості з часом була уточнена і доповнена новими видами діяльності, що, передусім, пов'язано із особливістю класифікації та порядку відображення витрат на функціонування таких видів діяльності в системі бухгалтерського обліку [2].

На думку М. Портера для того, щоб досягти конкурентних переваг і вміти утримувати їх, треба добре розуміти як окремий налагоджений на підприємстві ланцюжок вартості, так і стан підприємства в загальній системі управління вартістю. Виходячи з цього в контексті стратегічного розвитку всього підприємства слід говорити не лише про один ланцюжок вартості, а про систему таких ланцюжків у вигляді вартісної мережі [2, 3].

Розгляд в якості об'єкта аналізу не лише окремих ланцюжків вартості, а їх системи на рівні підприємства або стратегічної бізнес-одиниці дозволяє показати стратегічні можливості у складі більш широкої мережі вартості. Таким чином, розробка концепції обліку витрат на основі ланцюжка вартості на конкретному підприємстві передбачає необхідність не лише її включення в загальну систему обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту, а має передбачати аналіз взаємозв'язку із вхідними (ланцюжками

постачальників) та вихідними (ланцюжками дистриб'юторів та споживачів) ланцюжками вартості, що в сукупності створюють вартісну мережу [3].

Це пов'язано з тим, що для прийняття стратегічних управлінських рішень іноді необхідно зібрати і обробити інформацію про витрати підприємства не лише по кожній стадії внутрішнього ланцюжка вартості, а й відносно ланцюжка вартості галузі в цілому [3].

Застосування концепції системи ланцюжків вартості відрізняється від традиційного підходу до аналізу затрат, що використовується в управлінському обліку, який передбачає встановлення акцентів на внутрішні фактори генерування вартості [3].

Концепція системи ланцюжків вартості, як механізм стратегічного управління витратами, передбачає виділення чотирьох областей, які дозволяють оптимізувати величину виробничих витрат:

- зв'язки з постачальниками (висхідні зв'язки);
- зв'язки зі споживачами (низхідні зв'язки);
- технологічні зв'язки всередині ланцюжка вартості одного підрозділу; зв'язки між ланцюжками вартості всередині підприємства або стратегічної бізнес одиниці [3].

В контексті інформаційної теорії система стратегічного управлінського обліку на основі ланцюжків вартості, з одного боку, використовує вхідну інформацію про ланцюжки вартості постачальників, виступаючи в ролі інформаційного реципієнта, а з іншого боку – виступає інформаційним донором, що генерує і надає інформацію про власні вартісні ланцюжки та їх структурні елементи (види діяльності) [3].

Застосування такого підходу дозволяє не лише підвищити ефективність створення вартості підприємства в рамках внутрішнього ланцюжка, а також забезпечує покращання взаємодії із зовнішнім ланцюжками вартості, що є особливо важливим при прийнятті стратегічних рішень щодо вертикальної інтеграції [3].

На основі аналізу елементів системи ланцюжків вартості в розрізі їх витратомісткості або прибутковості та на основі аналізу можливостей підприємства може бути прийняте рішення про здійснення стратегічного вибору, зокрема, щодо включення зовнішніх відносно підприємства елементів ланцюжка до складу внутрішніх, наприклад, про заміну ринкових угод на внутрішньо фірмові поставки, про перехід від купівлі до виробництва, від аутсорсингу послуг – до їх інсорсингу [3].

В цілому побудова системи стратегічного управлінського обліку на основі концепції ланцюжка вартості дозволяє виявити фактори, що впливають на довгострокову прибутковість підприємства та процес формування і реалізації стратегії, зокрема, забезпечуючи інформаційну підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень шляхом надання наступної інформації:

- яким чином (через яку кількість елементів ланцюжка) виготовлена продукція потрапляє до кінцевого споживача;

- на яких умовах побудовані і якими є економічні відносини між учасниками вартісного ланцюжка;

- які існують історичні тенденції, пов'язані зі зміною (розширенням, звуженням) структури вартісного ланцюжка, що виступає основою для прогнозування його можливих подальших змін;

- які існують ключові фактори конкуренції на кожному з елементів вартісного ланцюжка;

- які існують загрози (вхідні, внутрішні, вихідні) подальшого функціонування вартісного ланцюжка;

- які елементи вартісного ланцюжка є найбільш витратомісткими;

- які існують ключові фактори генерування прибутку у вартісному ланцюжку [3].

3.2 Складові та методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку

У питанні про визначення сутності управління витрат існують різні підходи до їх визначення. Всебічне управління витратами, спрямоване, в першу чергу, не на стримування зростання затрат, а на їх скорочення.

Метою управління витратами доцільно визнавати не їх мінімізацію, що може призвести до скорочення виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їхню економію та максимізацію віддачі на всіх етапах виробничого процесу.

Управління витратами – це розробка та реалізація управлінських впливів, заснованих на використанні економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей.

Під управлінням витратами слід розуміти безперервний процес їх обліку, аналізу, планування та контролю, результатом якого є знаходження управлінського рішення, що спрямоване на оптимізацію затрат та їх зниження.

Отже, існує тісний взаємозв'язок між витратами та економічними результатами господарювання, стратегією підприємства, а головною метою управління є не самі витрати як об'єкт, а ресурси всіх видів.

Сучасні методи управління витратами характеризуються різноманітністю, наявністю декількох методик використання окремого методу як у межах підприємства, так і галузі, а більшість вчених виділяють тісний взаємозв'язок, перш за все, між функціями управління та методами управління витратами.

Будь-яка створювана система оцінки та інформаційного забезпечення ефективного управління витратами повинна містити об'єднання окремих частин (елементів), які обов'язково володіють хоча б однією властивістю, що забезпечує досягнення мети системи загалом. Метою створення системи управління витратами є набір елементів (складових), за допомогою яких здійснюється збирання та оброблення даних про витрати, а також надання інформації для прийняття управлінських рішень саме в той момент, коли вона може бути використана найефективніше.

Управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій управління, тобто функції повинні реалізовуватись через елементи управлінського процесу: прогнозування, планування, нормування, організація, калькулювання, мотивація та стимулювання, облік, аналіз, регулювання та контроль витрат (рис. 3.1). Виконання всіх функцій управління по всіх елементах – це взаємодія керуючої підсистеми (суб'єкт управління) на керовану підсистему (об'єкт управління).

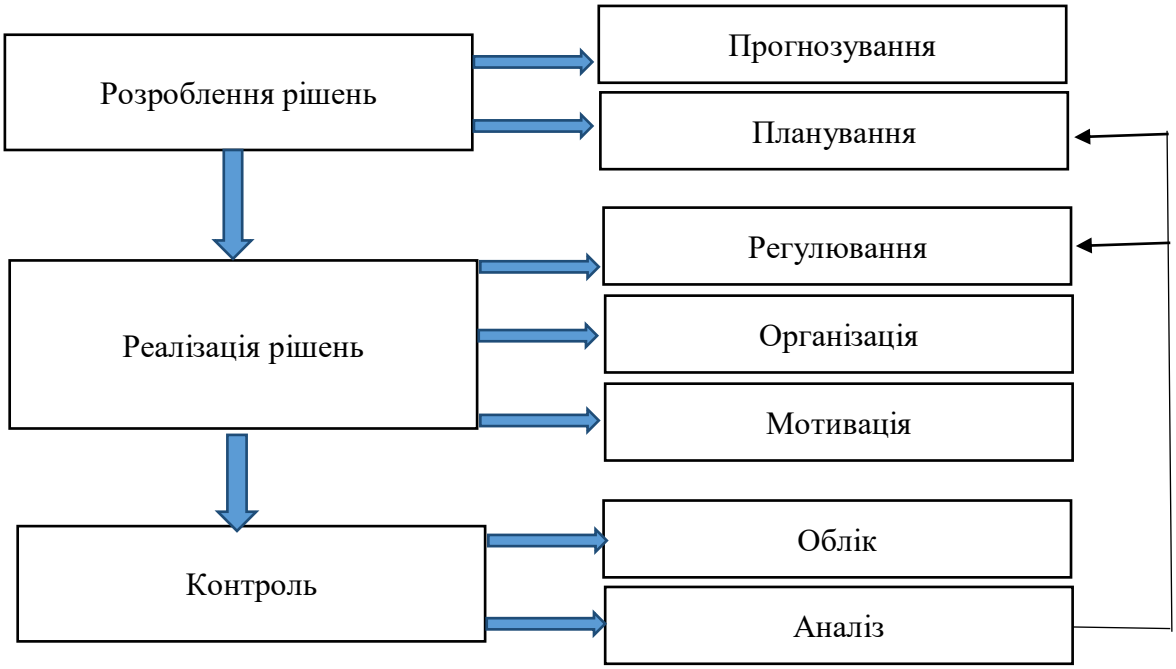


Рисунок 3.1 – Загальна схема управління витратами на підприємстві

Суб'єктами управління витратами є керівники, менеджери, спеціалісти, бухгалтери підприємства, які беруть участь у виконанні окремих функцій або елементів управління витратами. У системі управління витратами вирізняють такі аспекти: функціональний, організаційний та мотиваційний.

Планування витрат здійснюється за розроблення плану діяльності підприємства. Обчислення планових витрат потрібне для обґрунтування і прийняття господарських рішень, фіксації рівня витрат, який дотягатиметься у разі реалізації прийнятих до виконання рішень. Розрізняють перспективне (довгострокове) і поточне планування. Довгострокове планування витрат пов'язане із розробленням довгострокових господарських заходів. Воно має невеликий ступінь точності та ймовірний характер. Поточні плани підприємства конкретизують реалізацію його довгострокових цілей. Вони також мають імовірний характер, хоча і в значно меншій мірі, ніж довгострокові плани. Ця обставина зумовлює потребу оперативного коригування планових витрат у разі зміни факторів їх формування.

Згідно з певними організаційно-технічними рішеннями та умовами розробляються норми витрат усіх видів ресурсів: сировини, основних і допоміжних матеріалів, енергії, трудових ресурсів тощо.

Установлені норми витрат – це граничні витрати окремих видів ресурсів

за даних організаційно-технічних умов виробництва. Вони є важливим чинником забезпечення режиму жорсткої економії і відповідно конкурентоспроможності підприємства. У процесі планування встановлюються граничні (допустимі) загальні витрати в підрозділах і в цілому по підприємству (кошториси) та на одиницю продукції. Функція регулювання в управлінні витратами полягає в здійсненні оперативних заходів з усунення небажаних відхилень у виконанні планових завдань.

Контроль витрат формує механізм оберненого зв'язку. Його складовими є підсистеми обліку та аналізу. Функція обліку витрат полягає у спостереженні, ідентифікації, вимірюванні та реєстрації фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства.

За даними обліку проводиться аналіз виконання планових завдань. Проміжний аналіз спрямований на поточне регулювання процесу виконання плану витрат. Досягнуті результати порівнюються з планом, фіксуються відхилення, на які слід звернути увагу, робляться певні висновки з прийняттям за ними відповідних заходів.

Підсумковий аналіз пов'язаний з оцінюванням реалізації планових завдань у цілому. За результатами цього аналізу розробляються глобальні заходи з удосконалення системи управління витратами.

У формуванні витрат підприємства вирізняють управлінський і фінансовий аспекти. Управлінський аспект пов'язаний із внутрішніми потребами підприємства щодо планування, обліку та регулювання витрат у процесі господарської діяльності. Його зміст має конфіденційний характер.

Фінансовий аспект стосується потреби переважно зовнішніх щодо підприємства агентів (державних установ, банків, акціонерів), хоча його інформація може використовуватися й працівниками управлінського персоналу даного підприємства. Отже, зміст фінансового аспекту формування витрат є відкритим, публічним. Організаційний аспект системи управління витратами пов'язаний із визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотримання та розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків працівників, які виконують комплекс робіт функціонального аспекту системи управління витратами.

Організаційна побудова управління витратами залежить від специфіки підприємства і передусім від його величини. На великих і середніх за величиною підприємствах окремі функції управління витратами виконують певні функціональні підрозділи (відділ нормування, плановий відділ, бухгалтерія), на малих підприємствах ця робота може виконуватись одним працівником (бухгалтером-економістом).

Мотиваційний аспект системи управління витратами полягає у спонуканні працівників до дотримання ними встановлених планом витрат і пошуку шляхів до їх зниження. Виявлення й використання чинників економії ресурсів, зниження витрат є обов'язком кожного працівника підприємства, передусім спеціалістів і керівників усіх рівнів.

Вибір факторів спонукання потребує певної обачливості. Тобто, не можна замість винагороди за дотримання і зниження витрат використовувати покарання за перевитрати, оскільки за такого підходу працівники спрямовуватимуть свої зусилля не на виконання плану витрат і пошук шляхів їх зниження, а на тому, щоб охоронити себе від можливих небажаних подій через завищення рівня витрат на стадії їх планування.

Управління витратами підприємства вимагає системного підходу до їхнього вивчення, метою якого є оптимальне використання ресурсів і забезпечення росту ефективності виробництва.

Системний підхід є засобом вирішення складних проблем, може використовуватись у різних ситуаціях, в його основі лежать наукові методи і він забезпечує одержання результатів відповідно до конкретної діяльності системи.

Зниження витрат на виробництво продукції – складний процес, що вимагає від трудового колективу підприємства дотримання запланованих витрат трудових, матеріальних та енергетичних ресурсів, ефективного використання обладнання, пошуку резервів економії ресурсів.

Зниження витрат виробництва досягають в результаті:

- застосування ресурсозберігаючої технології, що забезпечує економію матеріалів та енергії, вивільнення робітників;
- чіткого дотримання технологічної дисципліни, що призводить до скорочення втрат від браку;
- використання технологічного обладнання, особливо такого, що дорого коштує, в економічно ефективних сферах та режимах;
- збалансованої експлуатації виробничих потужностей, що призводить до скорочення вартості основних засобів, незавершеного виробництва та запасів продукції;
- розробки оптимальної стратегії технічного розвитку підприємства, що забезпечує раціональний рівень витрат на створення технічного потенціалу підприємства;
- підвищення організаційного рівня виробництва, що призводить до скорочення втрат робочого часу, тривалості виробничого циклу і, як наслідок, зниження собівартості продукції і величини оборотних засобів підприємства;
- запровадження ефективних систем внутрішньовиробничих економічних відносин, що сприяють економії всіх видів ресурсів, підвищенню якості продукції;
- раціоналізація організаційної структури системи управління виробництвом, а значить, скорочення витрат на управління, підвищення його ефективності. Кожний напрям зниження витрат виробництва передбачає ряд заходів, які в сукупності складають конкретні плани.

Міжнародний досвід бізнесу показує, що на конкурентних ринках часом критичними стають не зовнішні, а внутрішні конкурентні переваги.

Правильна система контролю й управління витратами дозволяє їх знижувати, а значить, знижувати ризики бізнесу, з однієї сторони, і отримати

більший прибуток при тій же ціні й обороті – з іншої. Правильне управління витратами, у свою чергу, створює у фірмі солідний запас стійкості та підвищує її ефективність, а значить, посилює її здатність до захисту своїх ринкових інтересів і здатність за інших рівних умов отримати більший прибуток.

Механізми управління витратами передбачають застосування певних методів та інструментів, за допомогою яких вивчають витрати, досліджують їхню поведінку, щоб управляти ними. Вибір методів полягає у застосуванні різноманітних способів і прийомів, за допомогою яких можна вивчити та отримати точну інформацію про витрати і на її підставі прийняти правильні управлінські рішення. Прийняття управлінських рішень впливає на величину фінансового результату підприємства, і тому завершальним етапом є оцінка прийнятого рішення на відповідність поставленим завданням. Якщо результат оцінки свідчить, що реалізація певних рішень і заходів має недоцільний і невигідний характер, виникає необхідність вибору іншого методу аналізу, який забезпечить вигоду та окупність витрат підприємства.

Існують такі концептуальні методи управління витратами, як: стандарт-кост, директ-костінг, система JIT, функціонально-вартісний аналіз, АВС-аналіз, таргет-костінг метод аналізу й оптимізації витрат і т.д.

Управління витратами виникло на початку XX ст. у США. Це був один із принципів наукового менеджменту, що запропонували Ф.Тейлор, Г.Емерсон та інші інженери. Вони застосовували стандарти, щоб визначити «єдиний найкращий шлях» використання праці й матеріалів. Ця система обліку отримала назву «standart-costing».

Система нормативного обліку (стандарт-костинг) передбачає аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних, що є важливою інформацією для управління. Перемогою даного методу є універсальність, а недоліком є то, що стандарти можна встановлювати не на всі виробничі витрати. Через це на місцях послаблюється контроль за ними. Також за великої кількості замовлень відмінних за типом та характером прораховувати стандарт на кожне замовлення неможливо.

Система стандарт-костинг, незважаючи на те, що вона вже більш, ніж півстоліття морально застаріла, досить часто використовується в практиці вітчизняного бізнесу, швидше за все внаслідок звички, аніж через певні плюси, пов'язані з нею. Хоча варто відзначити, що в деяких випадках стандарт-костинг є ідеальною системою – наприклад, при наявності у вас двох або більше однотипних підприємств. Треба правильно вибрати показники для стандартизації.

Набагато гірше, хоча й дуже часто можна зустріти, коли вітчизняні компанії застосовують елементи стандарт-костинг при оцінці діяльності структурних підрозділів, що перебувають у різних ринкових умовах.

На практиці елементи стандарт-костингу можна зустріти не так вже й рідко.

У 1936 р. американський економіст Дж. Гаррісон створив систему «direct-costing», відповідно до якої у собівартість необхідно ураховувати лише прямі витрати.

Сутністю системи «директ-костінг» є розподіл витрат на постійні та змінні складові в залежності від зміни обсягів виробництва. Перевагами системи «директ-костінг» є спрощення і точність обчислення собівартості послуг (продукції, робіт); відсутність складних розрахунків при розподілі постійних витрат; можливість визначення порога рентабельності, запасу міцності підприємства та нижньої межі ціни послуг (продукції, робіт) або замовлення; можливість визначення оптимальної програми випуску та реалізації послуг (продукції, робіт); можливість проведення порівняльного аналізу рентабельності різних видів послуг (продукції, робіт).

Недоліки даного методу полягає в тому, що при використанні демпінгу виникає небезпека, де масса постійних витрат не зможе бути покрита маржінальним доходом, тобто підприємство потрапляє в зону збитковості; на практиці виникають труднощі при розподілі витрат на постійні й змінні; ведення обліку у розрізі лише виробничої собівартості.

Ще однією цікавою спробою відійти від традиційного обліку витрат є алгоритм Target Costing. Основу концепції становить зміна погляду на взаємозалежність ціни, прибутку й собівартості. Тобто очікується, що нову продукцію вдасться реалізувати за ціною, що повністю покриє витрати й забезпечить прибуток, необхідний для подальшого розвитку бізнесу. Для традиційної продукції застосування такої формули можливе лише теоретично. Тому творці системи таргет-костінг змінили порядок дій у цьому вираженні, відповідно змінилися й пріоритети складових:

$$\text{Цільова собівартість} = \text{Цільова ціна} - \text{Цільовий прибуток} \quad (3.1)$$

Таргет-костінг характеризується саме комплексністю та може бути визначений як засіб управління витратами, який можна застосовувати для зниження будь-яких витрат, пов'язаних із продуктом протягом усього періоду його життєвого циклу, шляхом об'єднання зусиль виробничих, конструкторських, дослідницьких, маркетингових, економічних підрозділів компанії».

Таргет-костінг дозволяє підприємству мінімізувати можливий збиток при запровадженні на ринок нової послуги (продукції, робіт): ціна визначається перевагами споживачів, а не його собівартістю.

Таргет-костінг – модель, побудована на принципах GAP-аналізу й зручна на етапі планування, однак вимагає хорошого розуміння ринкової ситуації й наявності на руках результатів грамотного маркетингового аналізу, тому у вітчизняній практиці мало застосовувана.

За сучасних умов діяльність виробників повинна бути орієнтована на випуск високоякісної та конкурентоспроможної продукції при максимальному зниженні витрат на її виробництво. Тому особливої уваги потребує метод

управління виробництвом за системою JIT («just-in-time», «точно в термін»). Система JIT зародилася в Японії в середині 70-х років в компанії «Тойота». Сутність системи: виробляти продукцію лише тоді, коли в ній існує потреба, і лише у тій кількості, яка необхідна покупцям.

Перевагами системи JIT є зменшення рівня запасів, а відповідно й капіталовкладень; значно менше часу потрібно для закупівлі та збереження матеріалів, тому надійність виконання замовлення збільшується; покращення якості виробництва; зменшення капітальних витрат на утримування складських приміщень для запасів; зниження ризику морального старіння запасів; зменшення обсягів документації.

Важлива роль при вирішенні основного завдання економічного розвитку, а саме збільшенні ефективності діяльності підприємств, відводиться функціонально-вартісному аналізу, що дозволяє охопити всі фактори руху послуг (продукції, робіт) з моменту її зародження до моменту споживання й утилізації.

Цей метод був розроблений у США в 1947 році в компанії «Дженерал електрик» групою інженерів на чолі з Л. Майсом і сьогодні застосовується у багатьох розвинених країнах.

Принциповою відмінністю функціонально-вартісного аналізу від звичайних способів зниження витрат є те, що він передбачає функціональний підхід, тобто розгляд об'єкта як сукупність функцій, які повинні виконуватись. Метою даного метода є розвиток корисних функцій об'єкта при оптимальному співвідношенні між їх значимістю для споживача і витратами на їх здійснення. Але зараз цей метод на вітчизняних підприємствах практично не використовується через: недостатню зацікавленість керівників підприємств; відсутність на багатьох підприємствах маркетингових служб; недостатність фінансових ресурсів для проведення аналізу; значну трудомісткість робіт по його проведенню та ін.

Метод функціонального обліку витрат (в англомовній літературі – Activity Based Costing – ABC) протягом останніх років перебуває на піку своєї популярності. Причина досить широкого поширення данного методу полягає в тому, що за допомогою його структурованості можливо відтворити картину формування вартості на підприємстві та надати відповідну інформацію в усіх розрізах (по клієнтах, підрозділах, процесах та ін.). ABC-аналіз дозволяє переглянути структуру закупівель за рахунок бюджету вбік збільшення частки життєво важливих і необхідних. Проведення подібного аналізу не вимагає значних фінансових витрат і дозволяє установі раціонально використати наявні кошти. Результати ABC-аналізу можна використати, як для визначення стратегії закупівель препаратів, так і для формування оптимальних запасів на складі. ABC-аналіз дає нам можливість розділити облік (і структурні підрозділи компанії) на більш важливі й менш значимі та виявити найбільш проблемні зони, які можуть стати (або уже стали) джерелами збитків.

Метод ABC-Costing хоч і не ідеальний, але на даний момент безсумнівно є одним із кращих і використовується як ізольовано, так і в комплексі з іншими методами обліку витрат.

Якщо говорити про світову практику, де вже давно активно й максимально використовуються інформаційні технології, то можна навести як приклад таку модель, як модель оптимального бюджетування, що, зрозуміло, враховує не тільки витрати, а дає комплексну оцінку діяльності компанії.

Модель оптимального бюджетування – стратегічний програмний продукт, уже досить відомий і базований на обліково-аналітичних розробках останнього покоління:

- обліку, планування й аналізу по видах діяльності (Activity-Based Costing);

- теорії вартості фірми (Welfare of the Firm Theory).

Теорія вартості фірми забезпечує побудову інтегральних моделей господарської діяльності, де будь-яке управлінське рішення (у тому числі й витрати) розглядається в контексті впливу на величину ринкової вартості фірми (в акціонерному товаристві – на суму поточної ринкової вартості акцій). Основним досягненням даних моделей є те, що в них забезпечується кількісне співвідношення ефекту від здійснення планових мір між трьома основними блоками господарської діяльності:

- поточними операціями;

- інвестиційною діяльністю;

- залученням джерел фінансування й завданнями підтримки фінансової стабільності.

Формалізована система аналітичної обробки бюджетних даних, зокрема витрат, суттєва внаслідок того, що динаміка цих показників впливає на всі сфери управлінської політики – ціноутворення, структуру виробництва, розподіл прибутку, економічне прогнозування та ін., тому для цілей складання коректного управлінського бюджету (master budget) необхідна розробка автоматизованих модулів для вирішення завдань так званого «аналізу чутливості» (sensitivity analysis), що показує кількісний ефект від можливих відхилень фактичних бюджетних параметрів від планових на різні аспекти діяльності компанії (оборотність активів, обсяг продажів, рентабельність та ін.), а також пропонує набір ситуаційних управлінських рішень (тобто, які управлінські міри можуть бути прийняті у випадку даної динаміки бюджетних даних).

Досвід показує, що для забезпечення ефективного управління підприємством необхідний інтегрований метод аналізу й оптимізації витрат за усіма статтями його діяльності. Такий метод отримав назву Cost Management (CM).

У 90-ті роки на основі CM був розроблений новий метод – Strategic Cost Analysis (SCA). Відповідно до цього методу діяльність підприємства трактується як ланцюг створення споживчої вартості. Кожна ланка ланцюга розглядається, як з позиції необхідності у виробничому процесі, так і з позиції

споживих нею ресурсів. Метод SCA надає інформацію для стратегічного розв'язання з таких питаннь, як оцінка витрат на зміну атрибутів виробів і вимірювання вартості «меж», які необхідно подолати конкурентам для створення стійкої конкурентної переваги (обсяг інвестицій).

Взагалі, як показує аналіз методів управління витрат у галузі зв'язку ефективно використовувати такі методи, як «стандарт-кост» та «директ-костінг». Ці методи пов'язані із забезпеченням ефективного використання ресурсів та капіталу в різноманітних видах діяльності підприємств галузі зв'язку та організацією їхнього обігу. Треба визначити, що при використанні будь-якого із методів управління витратами на підприємстві необхідно створити комплексну систему управління витратами.

3.3 Цільова калькуляція собівартості як метод управління витратами

До методів управління витратами відноситься метод – цільова калькуляція собівартості. Цей метод застосовується на стадії планування та прогнозування розробки нового продукту, або удосконаленої версії вже існуючого. Цільова калькуляцій собівартості – це прийом, орієнтований на споживача.

Цільова калькуляція складається з наступних кроків:

крок 1: визначення цільової ціни, яку споживачі будуть готові платити за продукт;

крок 2: визначення цільової маржі прибутку і встановлення цільової собівартості на основі цільової ціни;

крок 3: розрахунок фактичної собівартості продукту;

крок 4: якщо фактична собівартість перевищує цільову, визначення способів зниження фактичних витрат до рівня цільових.

Перший крок вимагає проведення дослідження ринку, в ході якого цінність продукту визначається з точки зору споживача. Ця цінність визначається на основі функцій і атрибутів (тобто функціональності), її диференційної цінності в порівнянні з конкурентними продуктами і ціною цих продуктів. Розмір цільової маржі прибутку залежить від необхідних надходжень на інвестиції, установлених в організації, і від величини прибутку як процентної частки від надходжень від реалізації. Далі цей показник розбивається на цільові прибутки по кожному продукту, які потім віднімаються від цільової ціни для визначення цільової собівартості. Після цього цільова собівартість порівнюється з прогнозованою фактичною собівартістю. Якщо прогнозована фактична собівартість перевищує цільову, то вживаються заходи, направлені на усунення виявленого розриву, щоб прогнозовані витрати зрівнялися з цільовими. Основною характерною рисою цільової калькуляції собівартості є застосування командного підходу для досягнення цільової собівартості. До складу команди, що займається новим продуктом, входять проєктувальники, інженери, спеціалісти по закупам, з виробництва, з маркетингу, а також з управлінського обліку.

Їх мета – досягти цільової ціни, встановленої для продукту при заданому рівні функціональності і якості. Підхід з використанням команди гарантує, що не одна з груп в організації не зможе отримати функціональної переваги. Наприклад, інженери-конструктори, переслідуючи свої цілі, можуть надати проєкт характеристики продукту, в результаті чого його собівартість зросте, але споживачеві ці властивості додаткової цінності не принесуть. Крім того, вони можуть ввести в конструкцію унікальні компоненти, хоча при іншому її варіанті цілком можна обійтися стандартними деталями, забезпечуючи за допомогою їх задоволення тих же потреб споживача.

Отже, основна мета на етапі процесу проєктування продукту – виключити ті риси, котрі підвищують вартість, але не ведуть до збільшення ринкової ціни.

У деяких організаціях до складу груп проєктувальників включаються представники постачальників, які в цьому випадку виступають в якості експертів. Вони можуть вносити пропозиції щодо зміни конструкції, що дозволяють використовувати стандартні деталі замість унікальних, що пропонуються конструкторами, в результаті чого собівартість продукту знижується. Крім того, постачальники мають досвід, що дозволяє їм пропонувати інші компоненти або частини, що забезпечують той же рівень функціональності, але більш дешеві.

Основна перевага використання цільової калькуляції собівартості – її використання вже на етапі планування і проєктування продукту, який має основний вплив на виділені в цілому кошти. Цей процес є інтерактивним (періодичне повернення членів команди, що приймають участь у проєктуванні, до вихідних параметрів), який в ідеалі продовжується до тих пір, поки не буде знайдена конструкція, витрати на яку рівні або навіть менші цільових. Якщо цільові витрати не можуть бути отримані, то продукт випускати на ринок недоцільно. Командам проєктувальників не слід дозволяти виходити на рівень цільових витрат за рахунок усунення необхідних функцій або характеристик продукту.

Результатом такої роботи стає розробка продукту з очікуваною собівартістю, що не перевищує рівень цільової, і одночасно задовольняє заданим рівнем функціональності. Команди проєктувальників для досягнення цільових витрат прибігають до пошарового аналізу та інжинірингу вартості.

Пошаровий аналіз (також відомий як обернений інжиніринг) – це вивчення продукту конкурента з метою виявлення можливості його поліпшення та / або зниження витрат. Продукт суперника розбирається на окремі деталі для виявлення їх функціонального призначення та конструкції, а також для розуміння процесів, які використовувалися для його виробництва; крім того, проводиться оцінювання витрат на випуск цього продукту. Мета цього процесу – отримати початкову мірку по конструкції продукту і порівняти відносні переваги підходу конкурента до розробки продукту з власними.

Інжиніринг вартості (також відомий як аналіз вартості) – це системний комплексний аналіз факторів, що впливають на витрати на продукт або послуги, що використовується з метою розробити спосіб випуску цього

продукту (надання послуги) при заданому нормативі якості та надійності і в рамках цільових витрат.

Мета інжинірингу вартості – забезпечити цільові витрати за рахунок:

а) визначення тих характеристик продукту, що можна поліпшити, скоротивши витрати без погіршення функціонального призначення продукції,

б) усунення з конструкції непотрібних функцій, які роблять її більш дорогою, але за які споживачі не мають бажання платити.

Інжиніринг вартості вимагає застосування функціонального аналізу. Цей процес включає розбиття продукту на його складові, або атрибути. Наприклад, у випадку автомобілів такими функціями можуть бути стиль, комфорт, операційні характеристики, надійність, якість, привабливість і багато інших. У ході такого аналізу визначається ціна або собівартість кожного елемента, які відображають ті грошові кошти, які споживач готовий за них платити. Щоб отримати цю інформацію, компанії, як правило, роблять огляди і проводять співбесіди зі споживачами.

Сума всіх собівартостей по кожній функції дає оціночну загальну ціну реалізації, з якої для визначення цільової собівартості віднімається цільовий прибуток. Вартість кожної функцій продукту порівнюється з отриманими споживачами вигодами, що забезпечуються даною функцією. Якщо вартість функції перевищують вигоди для споживача, то ця функція повинна або усуватися, або модифікуватися, щоб витрати на неї стали меншими, або сприйматися споживачами так, що її цінність перевищує витрати на її отримання. Приділяючи головну увагу функціям продукту, команда проєктувальників часто розглядає компоненти, які виконують ту ж саму функцію в інших продуктах, що дозволяє збільшити можливість використання стандартних компонентів і тим самим знизити витрати.

Для демонстрації того, як здійснюється процес цільової калькуляції, можна розглянути приклад. Після вивчення інформації, представленої в ньому, стане ясно, що планові витрати на продукт (700 у.о.) порівнюються з цільовими витратами (560 у.о.). Щоб вийти на рівень цільових витрат, у компанії створюється команда проєктувальників, яка повинна прийняти міри для забезпечення цільових показників.

Приклад. Компанія Digital Electronics Company випускає відеокамери та відео обладнання. В даний час вона займається розробкою нової цифрової відеокамери. Щоб зрозуміти цінність нового продукту з точки зору споживачів за її специфічними характеристиками і в порівнянні з продукцією конкурентів, компанія провела дослідження ринку. Результати дослідження і порівняння нової камери з продукцією конкурентів і ринковими цілями стали основою для установлення цільової ціни реалізації та прогнозування обсягу виробництва протягом всього часу пропозиції нової моделі на ринку. Крім того, на основі запропонованої специфікації продукту були підготовлені оцінки витрат. Компанія встановила ціну реалізації з урахуванням цільової маржі прибутку в 30%, для визначення цільової собівартості ця маржа віднімається від цільової

ціни реалізації. В узагальненому вигляді та інформація, яка підготовлена для керівництва компанії за результатами дослідження наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати розрахунку цільової та прогнозованої собівартості

Показники	Кількість/Сума
Плановий обсяг реалізації, од.	300 000
Цільова ціна реалізації, у.о.	800
Цільова маржа прибутку (30% від ціни реалізації), у.о.	240
Цільова собівартість (£ 800 – £ 240), у.о.	560
Прогнозована собівартість, у.о.	700

Перевищення прогнозованих витрат над цільовими призвело до інтенсивних робіт щодо їх зниження. Після завершення робіт у рамках цільової калькуляції прогнозовані витрати склали 555 у.о., що небагато нижче цільових витрат в 560 у.о. Аналіз прогнозованих витрат до цих робіт і після представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз прогнозованих витрат

Показник, у.о.	До зниження витрат	Після зниження витрат
Виробничі витрати:		
Основні виробничі матеріали (куплені як деталі)	390	325
праця основних робітників	100	80
прямі витрати на обладнання	20	20
розміщення замовлень на вихідні матеріали та їх отримання	8	2
гарантування якості	60	50
повторні роботи	15	6
інженерно-конструкторські роботи	10	8
Невиробничі витрати:		
маркетинг	40	25
дистриб'юція	30	20
післяпродажні послуги і витрати на гарантійне обслуговування	27	19
Загальні витрата	700	555

Через необхідність знизити прогнозовані витрата команда проєктувальників почала з купівлі відеокамер своїх основних суперників і здійснила пошаровий аналіз. Цей процес включає розбірку куплених камер, що необхідно для розуміння можливості потенційного поліпшення конструкції нової камери. Також команда розробників, тісно взаємодіючі з інженерами-проєктувальниками, зробила інжиніринг цінності. Їх метою було визначення нових конструкції, які будуть включати ті ж самі функції, але за нижчою ціною, а також усунення деяких функцій, які сприймаються як непотрібні. Результатом цього процесу стало спрощення конструкції, зниження числа деталей і заміна деяких унікальних частин стандартними. Після проведення пошарового аналізу

та інжинірингу цінності відбулося істотне скорочення прогнозованого використання основних виробничих матеріалів, проте оцінки витрат все ще показували, що прогнозована вартість перевищує цільову.

Після цього команда зайнялася функціональним аналізом. В ході аналізу виявили різні складові, функції та атрибути камери і опитали потенційних споживачів, щоб встановити ту цінність, яку вони приписують кожній з цих функцій. Цей процес показав, що кілька функцій, які малися в прототипах, споживачами не сприймались як цінні. Тому команда вирішила від цих функцій відмовитися. Результатом функціонального аналізу стало подальше зниження витрат, особливо за матеріалами і працею основних робітників на складанні, але і після цього вийти на цільові витрати членам команди не вдалося.

Потім команда перевела увагу на розгляд варіантів виробничих і допоміжних процесів. Було прийнято рішення по-іншому виконувати замовлення матеріалів та їх отримання: за рахунок скорочення кількості постачальників і більш тісної роботи з рештою постачальників. Постачальники готові були укласти контракти, за умовами яких компанія повинна заздалегідь надавати їм графік поставок, а компанія у свою чергу може інспектувати партії і якість поставок до їх прибуття.

Крім того, всебічному аналізу також піддалися служби маркетингу та після продажного обслуговування в тій частині їх діяльності, яка відноситься до нової відеокамери. Після всіх цих змін прогнозна вартість склала 555 у.о., тобто стала нижче цільових витрат в 560 у.о., після чого керівництво вирішило, що завдання цільової калькуляції команди виконали.

Познайомившись із загальним підходом на основі цільової калькуляції, до якого звернулася Digital Electronics Company, зверніть увагу на відхилення прогнозних витрат (табл. 3.3). Прогнозовані витрати на основі виробничих матеріалів до цільової калькуляції собівартості складали 390 у.о., однак інжиніринг цінності та функціональний аналіз дозволили знизити загальне число частин, з яких збирається камера. Усунення більшості унікальних частин та використання замість них стандартних, також дозволило в значній мірі отримати економію. Результатом цих змін стало скорочення витрат на основні виробничі матеріали до 325 у.о.

Крім цільової калькуляції в японських організаціях широко використовується калькуляція витрат типу «кайдзен» як механізм для зниження витрат та управління витратами.

Послідовність розробки та взаємозв’язок цільового калькулювання і системи кайзен наведені на рисунку 3.2.

Кайдзен – японський термін, що відображає внесення поліпшень в процес у першу чергу невеликими порціями, а не в результаті великих інновацій. Основна відмінність між цільовою калькуляцією собівартості і калькуляцією типу кайдзен полягає в тому, що вони застосовуються на різних етапах життєвого циклу продукції: цільова калькуляція використовується головним чином на етапі проєктування, а калькуляція кайдзен – на етапі виробництва. Крім того, при цільовій калькуляції основна увага приділяється самому

продукту, і зниження витрат забезпечується в першу чергу за рахунок конструкції продукту. І навпаки, калькуляція кайдзен приділяє основну увагу виробничим процесам, а зниження витрат забезпечується підвищенням ефективності цих процесів. Отже, потенціал зниження витрат при калькуляції кайдзен менше, оскільки продукти вже знаходяться на етапі виробництва свого життєвого циклу і тому значні частки витрат є зафіксованими.

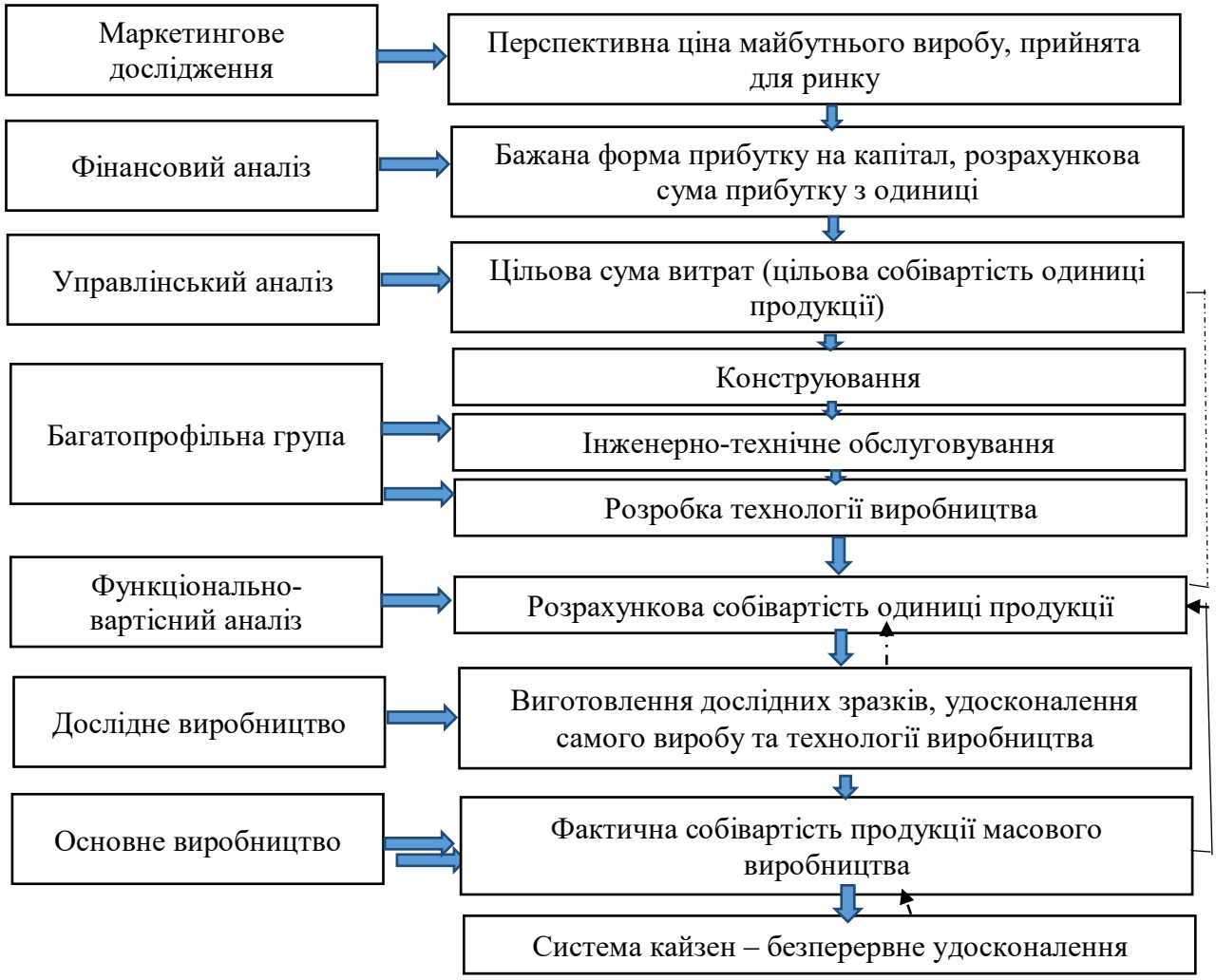


Рисунок 3.2 – Системи цільового калькулювання та безперервного удосконалення

Монден і Хамада описують застосування калькуляції кайдзен на одному японському автомобільному заводі. Завод отримує від керівництва компанії цільовий показник скорочення витрат, який порівнюється з фактичними витратами за попередній рік, після чого вибираються способи скорочення витрат. Калькуляція кайдзен значною мірою пов'язана з наділенням працівників більш широким колом повноважень. Передбачається, що вони краще знають про те, як можна поліпшити процеси, ніж проєктувальники, оскільки знаходяться ближче до виробничих процесів і споживачам, і тому швидше розберуться, яким чином витрати можна знизити. Таким чином, основна характеристика калькуляції кайдзен полягає в тому, що працівники стають

відповідальними за поліпшення процесів і зниження витрат. На відміну від цільової калькуляції цей процес не супроводжують набором заздалегідь заданих прийомів або процедур, застосування яких автоматично дозволяє знизити витрати.

Отже, для здійснення будь-якої господарської діяльності необхідне застосування найдосконаліших методів і форм контролю для регулювання її результатів. Існують велика кількість методів управління витратами на підприємстві і треба відзначити, що при використанні будь-якого з них необхідно створити комплексну систему управління витратами. В основі створення такої системи закладена ідея використання можливостей узгодженого впливу на витрати та якість виробів на кожній стадії життєвого циклу послуги (продукції, робіт).

Для детального дослідження та аналізу впливу різних чинників на витрати необхідне створення уніфікованої системи управління витратами, яка забезпечить успішне функціонування підприємства на ринку, виробництво конкурентоспроможної продукції та наявність прибутку.

3.4 АВС-калькулювання як форма функціонального аналізу витрат підприємства

Необхідність зміни методів розподілу непрямих витрат між об’єктами калькулювання пояснюється такими обставинами:

– розвиток виробництва став передумовою диференціації продукції за розмірами, витратами ресурсів, складністю дизайну тощо;

– наслідком автоматизації виробництва стало зменшення частки прямих трудових витрат у структурі собівартості продукції та зростання непрямих витрат;

– збільшення вартості ресурсів, не пов’язаних безпосередньо з виробничою діяльністю підприємств (витрати на логістику, налаштування обладнання, технічний контроль продукції, витрати на збут);

– автоматизація облікових процесів, що дало змогу застосовувати більш складні методи оброблення первинної інформації [10].

АВС-метод є формою функціонального аналізу витрат, за якого непрямі витрати групуються на основі зв’язків з визначеними операціями, а також вибираються носії витрат для кожної групи [10].

Фактично розвиток АВС-методу був спробою підвищення адекватності методу повного поглинання витрат не стільки в бухгалтерському обліку, скільки для досягнення цілей у бізнесі. Технологія калькулювання АВС забезпечує накопичення та систематизацію інформації щодо різноманітних фінансових показників (витрати, доходи, активи, зобов’язання), залучених у діяльність підприємства, в розрізі основних бізнес-процесів та операцій. На відміну від традиційного підходу, в основу цієї системи була покладена ідея про безпосередній зв’язок між фінансовими показниками та об’єктами обліку через операції [10].

Отже, всі поточні витрати, пов’язані з виконанням визначених операцій, групуються та переносяться на відповідний об’єкт витрат. При цьому витрати з виконання основних операцій зі створення споживчої цінності прямо переносяться на конкретний об’єкт витрат [10].

Однак непрямі витрати, а саме витрати на реалізацію управлінських та допоміжних операцій, не можуть бути безпосередньо перенесені на відповідний об’єкт витрат. Це пов’язане з тим, що такі операції виконуються в різних бізнес-процесах, тобто одночасно беруть участь у створенні декількох об’єктів витрат [10].

Операція вимагає залучення ресурсів всіх видів, що дає змогу пов’язувати операції з активами, необхідними для їх здійснення; витратами, понесеними під час їх виконання; зобов’язаннями щодо залучення активів [10].

Під час використання АВС-методу активи, зобов’язання та витрати спочатку локалізуються в первинному обліку за місцями їх виникнення та центрами відповідальності, далі групуються за операціями, а потім розподіляються на об’єкти обліку (носіїв витрат) [10].

При цьому сукупність операцій компанії об’єднується в ієрархію за рівнями їх здійснення, видами первинної та вторинної діяльності. Кожен з об’єктів калькулювання належить до одного з трьох сегментів:

1) виробничий (товари, роботи, послуги);
2) збутовий (клієнти, клієнтські сегменти, регіони обслуговування);
3) управлінський (центри відповідальності) [10].

Послідовність розподілу витрат, згрупованих за операціями, на об’єкти обліку досить складна [10].

По-перше, чи будуть витрати операції відповідного рівня ієрархії розподілені на конкретний об’єкт обліку, залежить від наявності причинно-наслідкових зв’язків між ними [10].

Наприклад, витрати на підтримку відносин з клієнтами будуть розподілятись між об’єктами збутового сегменту, але не будуть включені в собівартість продукції. По-друге, базою розподілу витрат, віднесених на операцію, між об’єктами обліку виступає фактор витрат (“cost driver”), під яким розуміється кількісний результат операцій, що використовується об’єктами обліку [10].

Метод АВС-костингу поширюється не тільки на розподіл непрямих витрат у системах калькулювання, але й на бюджетування, аналіз відхилень від гнучких бюджетів та аналіз рентабельності покупців [10].

Під час застосування підходу АВС постає завдання пошуку іншої (не пов’язаної з обсягом) бази для розподілу непрямих витрат. Організації несуть непрямі витрати під час здійснення різних операцій, які можна поділити на:

– логістичні операції, пов’язані з рухом матеріального та інших потоків;

– балансуючі операції, пов’язані із забезпеченням відповідності надходження ресурсів та потреби в них;

– операції із забезпечення якості продукції та процесів;

– операції обміну, що стосуються виконання

–вимог споживачів щодо зміни специфікації, структури продукції, дат постачань тощо [10].

Частіше за все визначаючим фактором (драйвером) операцій є не обсяг продукції. Наприклад, логістичні операції визначаються здебільшого кількістю партій, а не загальною кількістю одиниць продукції, а операції обміну – кількістю клієнтів [10].

Такий підхід дає змогу сформувати нові об’єкти витрат, наприклад канал дистрибуції [10].

Основною характерною рисою АВС-методу є накопичення виробничих непрямих витрат не на ділянках (підрозділах), а на процесах (операціях) з подальшим рознесенням за видами продукції, задіяними на цих операціях [10].

Назвемо сприятливі умови для застосування АВС-методу. Під час переходу від традиційної системи калькулювання собівартості до методу АВС компанії базуються на тому, що нова інформація має приводити до дій, що збільшуватимуть прибуток. Для цього потрібно, щоб аналіз, здійснений за АВС-методом, значно відрізнявся від традиційного. Це виникає в таких випадках:

– виробничі непрямі витрати є високими порівняно з прямими витратами, зокрема прямими витратами на оплату праці;

– виробляється великий асортимент суттєво відмінних один від одного продуктів;

– ресурси, що є непрямими витратами є досить різноманітними;

– обсяг непрямих витрат визначається насамперед не обсягом випуску, а, скоріше за все, кількістю трансакцій чи іншим драйвером [10].

Отримана в результаті АВС-аналізу інформація зможе допомогти у визначенні можливостей збільшення прибутковості. Наприклад, АВС часто показує, що виробництво дрібносерійної продукції є більш витратним процесом з меншим рівнем прибутковості за наявного рівня цін [10].

Отримавши таку інформацію, підприємство може призупинити виробництво такої продукції та спрямувати ресурси на більш прибуткові види продукції, які слід виробляти. Однак можна спробувати змінити організацію дрібносерійного виробництва, щоби зменшити собівартість. АВС є орієнтиром того, на які процеси менеджменту необхідно звернути увагу [10].

Алгоритм визначення собівартості продукції за методом АВС складається з декількох етапів. Детально кожний з них наведено у таблиці 3.4 [10].

Таблиця 3.4 – Етапи визначення собівартості продукції за методом АВС [10]

№	Етап	Сутність та характеристика
1	2	3
1	Формування переліку функцій (операцій)	Функції (операції) складаються із сукупності окремих робіт та завдань. Наприклад, закупівля матеріалів – це сукупність різноманітних завдань, зокрема отримання замовленого матеріалу, виявлення постачальників, підготовка замовлення на закупівлю. Рекомендується керуватись правилом п’яти відсотків, тобто ігнорувати операції, на які вимагається менше 5% ресурсів та робочого часу персоналу.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
2	Визначення вартості операцій	Після того, як функції виявлені, за кожною з них повинні бути розподілені витрати ресурсів, які були спожиті за досліджуваний період. Це необхідно зробити для того, щоб визначити, скільки організація витрачає на кожну функцію. Деякі з ресурсів можуть бути безпосередньо віднесені до конкретних центрів, однак інші є непрямими та залученими до кількох центрів одночасно. Вартість операцій розраховується шляхом розподілу вартості ресурсів на базі факторів (драйверів) витрат на ресурси, які пов'язують ресурси з виконанням операцій.
3	Відбір факторів (драйверів) операцій	Цей етап є найбільш «суб'єктивним» етапом застосування АВС-методу. Фактор (драйвер) операції – це кількісний показник зв'язку між операцією та об'єктом витрат.
4	Оцінка вартості одиниці носія витрат	Здійснюється шляхом відношення суми непрямих витрат за кожною функцією (операцією) до кількісного значення відповідного носія витрат.
5	Розподіл витрат, пов'язаних з функціями (операціями) за об'єктами витрат	Полягає в розподілі значення фактору витрат за об'єктами витрат. З цього можна зробити висновок, що фактор витрат повинен бути оцінений таким чином, щоб його можна було нараховувати за окремими видами продукції.

Ієрархія витрат поділяє витрати на різні групи на основі різних типів драйверів витрат або різних рівнів складності визначення причинно-наслідкових зв'язків [10].

В АВС-системі зазвичай виокремлюють таку ієрархію:

– витрати на одиницю випуску (процеси рівня одиниці продукції);

– витрати на партію (процеси рівня партії продукції);

– витрати на розвиток та підтримку продукції або послуги (процеси рівня продукції);

– витрати на управління організацією (процеси рівня компанії) [10].

Підприємства використовують АВС-інформацію для прийняття рішень у сфері ціноутворення, товарної стратегії та управління витратами [10].

Рішення щодо цінової політики та структури продукції. АВС-система допомагає менеджерам краще розуміти структуру витрат під час прийняття рішень з виробництва та продажу продукції. В результаті менеджери приймають рішення щодо принципів цінової політики та структури продуктового портфеля. Рішення щодо зниження витрат та вдосконалення виробничого процесу [10].

Проведення аналізу витрат за найбільш важливими операціями та драйверами, які є причиною виникнення витрат, дає сукупність можливостей для підвищення продуктивності [10].

Рішення щодо проєктування. Для того щоб оцінити нові проєкти з управління та виробництва, менеджери мають визначити, яким чином проєкт продукції та процесів впливає на операції та витрати [10].

Рішення щодо планування та управління. Визначається планова величина витрат за операціями, використовується планова ставка розподілу, тобто застосовується нормативний метод для калькулювання собівартості продукції [10].

Наприкінці року заплановані та фактичні витрати порівнюються для того, щоби визначити, наскільки ефективним було управління операціями в минулому році. Для прийняття рішень менеджери вибирають рівні деталізації системи калькулювання собівартості, порівнюючи витрати за цією системою з результатами, отриманими під час її використання. Серед найбільш вагомих результатів (вигід) використання системи АВС назвемо такі:

– значні суми непрямих витрат розподіляються під час використання тільки однієї або двох груп витрат;

– всі непрямі витрати або їх більша частина визначені як витрати на кількість одиниць випуску (тобто менша частка витрат розглядається як витрати на партію, витрати на підтримання продукції та витрати на управління та утримання організації);

– різна продукція потребує використання різної кількості ресурсів у зв'язку з різницею в обсязі, стадіях процесу виробництва, розмірі партії або складності;

– продукція, процес виробництва якої є складним, є більш прибутковою, ніж простий процес виробництва продукції;

– персонал відділу виробництва не згоден зі співробітниками бухгалтерії щодо величини виробничих та комерційних витрат [10].

За управління видами діяльності бізнес розглядається як набір взаємопов'язаних видів діяльності, що, зрештою, додають цінності споживачу, який користується продуктом [10].

Цей підхід приділяє основну увагу управлінню бізнесом на основі тих видів діяльності, які в сукупності утворюють сутність організації. Як ми вже знаємо, управління видами діяльності виходить з концепції, що види діяльності потребують витрат. Отже, за управління видами діяльності буде здійснюватися також стратегічне управління витратами [10].

Мета управління видами діяльності полягає в тому, щоб гарантувати задоволення потреб споживачів за меншого попиту на організаційні ресурси [10].

За традиційного підходу бюджети й управлінські звіти аналізуються за типами витрат, що понесені кожним центром відповідальності [10].

За АВС витрати аналізуються за видами діяльності, що дає змогу менеджерам отримувати інформацію про те, чому мають місце ті чи інші витрати, яким є вихід за кожним видом діяльності (в одиницях факторів витрат) [10].

Розглянемо на прикладі різницю між традиційним аналізом та аналізом за видами діяльності на основі звіту (табл. 3.5), представленого керівництву відділом збуту й маркетингу [10].

Таблиця 3.5 – Аналіз збутової діяльності підприємства [10]

Показник	Сума, тис. грн
Традиційний аналіз	
Заробітна плата	2 041
Комунальні послуги	118
Транспортні витрати	1 370
Витрати на зв'язок	290
Амортизація	146
Інші витрати	105
Всього витрат	4 070
АВС-аналіз	
Маркетингова та технічна підтримка	1 620
Ділові поїздки до клієнтів	216
Обслуговування клієнтів	260
Обробка замовлень клієнтів	540
Зберігання запасів	264
Відвантаження продукції клієнтам	1 170
Всього витрат	4 070

Таким чином, підхід до управління за видами діяльності забезпечує менеджерам важливу інформацію. Він надає більшу наочність витрат на виконання видів діяльності, якими займається організація, а також може стати мотивацією для діяльності менеджерів, на які традиційний аналіз особливої уваги не звертає. Крім того, ідентифікація витрат за видами діяльності може підштовхнути керівництво до певних дій, необхідних для того, щоби фірма стала більш конкурентоспроможного [10].

Перевагами методу АВС калькулювання є наступні:

– отримання найбільш точної та детальної інформації щодо собівартості окремих видів продукції;

– ефективне управління бізнес-процесами та ресурсами підприємства;

– досягнення прозорості процесів та витрат ресурсів;

– більш точне визначення величини собівартості;

– організація обліку за центрами відповідальності;

– розширення можливостей та аналізу непрямих витрат, а також управління ними;

– підготовка ефективних управлінських рішень у сфері ціноутворення;

– можливість об'єктивного оцінювання діяльності підприємства [10].

Недоліками методу АВС калькулювання є наступні:

– методична складність та інтуїтивна незрозумілість результатів;

– наявність великої кількості умовностей у розрахунках;

– нечітке визначення результатів;

– залучення трудових ресурсів для створення моделі, визначення драйверів;

– необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів за умови зміни системи автоматизованого обліку витрат [10].

Таким чином, метод АВС є не тільки способом розподілу непрямих витрат, але й інструментом управління. АВС-інформація використовується як для поточного управління, так і для прийняття стратегічних рішень на тактичному рівні, інформацію можна використовувати для рекомендацій щодо збільшення прибутку та підвищення ефективності діяльності. На стратегічному рівні вона використовується як допомога в прийнятті рішень щодо інвестування, виходу на нові ринки. Від підприємств для встановлення обґрунтованих цін на всю номенклатуру продукції метод АВС вимагає менше часу. При цьому рекомендується ретельно вибирати критерії розподілу витрат [10].

3.5 Контрольні питання

1. В чому сутність методу калькулювання АВС?
2. Що таке цільова собівартість та для яких цілей розраховується?
3. Які переваги та недоліки методу калькулювання АВС?
4. Які складові управління витратами?
5. Які етапи визначення собівартості продукції за методом АВС?
6. З яких кроків складається розрахунок цільової калькуляції?
7. Які існують типи, види складових ланцюжка вартості М. Портера?
8. Яка характеристика складових ланцюжка вартості М. Портера?
9. Які існують методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку?
10. Які види собівартості розраховуються у фінансовому обліку та стратегічному управлінському обліку?

3.6 Тести для самоконтролю

1. Під ланцюгом створення цінності мають на увазі:

A) замкнутий цикл виробництва підприємства;

B) взаємопов’язаний комплекс дій, що формують цінність для компанії;

C) кінцевий результат виробничого процесу, який має значення для споживача;

D) продукт, отриманий у результаті послідовного ланцюгового процесу.

2. Діяльність у стратегічному управлінському обліку – це:

A) управлінська діяльність стратегічного рівня;

B) робота, що має на меті отримання прибутку;

C) конкретне завдання чи одиниця праці, яка має визначену мету й пов’язана з витратами;

D) діяльність, спрямована на задоволення інтересів акціонерів.

3. Найбільша частка витрат усього життєвого циклу продукту припадає на етап:

A) дослідження, створення і проєктування;

B) безпосереднього виробництва;
C) сервісного обслуговування після продажу;
D) виведення з ринку та утилізації.
4. Цільова собівартість визначається як:
A) сукупність прямих і розподілених непрямих виробничих витрат;
B) повні витрати на створення цільового продукту;
C) собівартість, що відповідає стратегічній меті;
D) різниця між запланованою ціною продажу та бажаним прибутком.
5. Продукти, що просуваються по ланцюгу створення цінності:
A) проходять етапи від виробництва до реалізації;
B) охоплюють шлях від проєктування до утилізації;
C) рухаються від етапу розробки до моменту виведення з ринку;
D) йдуть від досліджень і розробок до післяпродажного сервісу.
6. При зростанні обсягу діяльності:
A) зростають постійні витрати на одиницю продукції;
B) збільшується загальний розмір постійних витрат;
C) зменшуються постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції;
D) знижується загальна сума постійних витрат.
7. Суть калькуляції витрат життєвого циклу полягає в тому, що вона:
A) дозволяє визначити виробничу собівартість;
B) охоплює всі витрати на продукт протягом усього його існування;
C) допомагає розрахувати повну собівартість;
D) враховує лише змінні витрати.
8. Зростання постійних витрат підприємства призводить до:
A) підвищення точки беззбитковості;
B) зниження точки беззбитковості;
C) незмінності точки беззбитковості;
D) збільшення постійних витрат на одиницю виробу.
9. Маржинальні витрати – це:
A) витрати, що змінюються прямо пропорційно до обсягу виробництва;
B) додаткові витрати на виготовлення ще однієї одиниці продукції;
C) витрати, які не потребують фактичних виплат або використання активів;
D) витрати, що мають значення для прийняття управлінських рішень.
10. Релевантна виробнича собівартість – це:
A) витрати на створення додаткової одиниці продукції;
B) змінні накладні витрати на виробництво;
C) сукупність витрат, які мають відношення до виготовлення продукції;
D) фактично понесені витрати.

3.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

Завдання 1.

Розрахувати собівартість продукції з використанням повної системи калькулювання та системи калькулювання Директ-костинг. Використати результати калькулювання для прийняття управлінських рішень.

Вхідні данні. Підприємство ТОВ «Цеглинка» виробляє цеглу. Процес виробництва складається з чотирьох переділів: видобутку глини, формування цегли-серцю, сушіння цегли та випалу цегли. Для розрахунку собівартості продукції використовується попередільний метод калькулювання повної собівартості.

В таблиці 3.6 наведено витрати, які були понесені в звітному періоді за переділами. Дані таблиці 3.6 відмічені зірочкою (*) збільшуються на три останні цифри залікової книжки в тис. грн (всі дані в завданні умовні).

Таблиця 3.6 – Виписка з відомостей розподілу матеріалів, палива, енергії та заробітної плати, тис. грн

№	Найменування статей калькуляції	Переділи			
		Видобуток глини	Формування цегли-сирцю	Сушіння цегли	Випал цегли
1	Допоміжні матеріали	1 050,00*	930,00*	960,00*	5 240,00*
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	4 030,00*	3 500,00*	5 000,00*	6 400*
3	Основна заробітна плата виробничих робітників	6 040,00*	5 800,00*	4 000,00*	12000,00*

Додаткова заробітна плата виробничих робітників за всіма переділами склала 2784,00* тис. грн. Витрати на утримання та експлуатацію устаткування склали 30216,00* тис. грн. Інші загальновиробничі витрати склали 13920,00* тис. грн

Додаткова заробітна плата, витрати на утримання та експлуатацію устаткування та інші загальновиробничі витрати розподіляються між переділами, використовуючи базу розподілу – сума основної заробітної плати.

Втрати від браку 2450,00* тис. грн включаються в собівартість продукції останнього переділу (випалу).

Адміністративні витрати та витрати на збут за період склали 3600,00* тис. грн.

Дані про випуск продукції: видобуток глини – 12 500 м^3, на формування її передано 11 400 м^3. Після формування отримано цегли-сирцю 56 000 тис. од. Уся ця кількість була передана на сушіння, а потім на випал. Після випалу отримано 54 500 тис. од. придатної цегли; по іншій цеглі відбувся бій.

На підставі наведених даних необхідно розрахувати собівартість 1 тис. од. цегли та заповнити необхідні документи.

Рекомендації до виконання.

Приклад розрахунку собівартості продукції з використанням попередільного методу калькулювання для номеру залікової книжки 569331, тобто цифри відмічені зірочкою (*) будуть збільшуватися на 331 тис. грн

1. Заповнення відомості обліку витрат на виробництво (табл. 3.7). Розподілення непрямих витрати між переділами.

Додаткова заробітна плата, витрати на утримання та експлуатацію устаткування та інші загальновиробничі витрати розподіляються між переділами, згідно з вхідними даними, використовуючи базу розподілу – сума основної заробітної плати.

База розподілу = 6371,00 + 6131,00 + 4331,00 + 12331,00 = 29164,00 (тис. грн).

% розподілу по видобутку глини = (6371,00 ÷ 29164,00) × 100 = 21,85%.

% розподілу по формування цегли-сирцю = (6131,00÷ 29164,00) × 100 = 21,02%.

% розподілу по сушінню цегли = (4331,00 ÷ 29164,00) × 100 = 14,85%.

% розподілу по випалу цегли = (12331,00 ÷ 29164,00) × 100 = 42,28%.

Додаткова заробітна плата по видобутку глини = 21,85 × 3115,00 ÷ 100 = 680,63 (тис. грн).

Додаткова заробітна плата по формування цегли-сирцю = 21,02 × 3115,00 ÷ 100 = 654,77 (тис. грн).

Додаткова заробітна плата по сушінню цегли = 14,85 × 3115,00 ÷ 100 = 462,58 (тис. грн).

Додаткова заробітна плата по випалу цегли = 42,28 × 3115,00 ÷ 100 = 1317,02 (тис. грн).

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування по видобутку глини = 21,85 × 30547,00 ÷ 100 = 6674,52 (тис. грн).

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування по формування цегли-сирцю = 21,02 × 30547,00 ÷ 100 = 6420,98 (тис. грн).

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування по сушінню цегли = 14,85 × 30547,00 ÷ 100 = 4536,23 (тис. грн).

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування по випалу цегли = 42,28 × 30547,00 ÷ 100 = 12915,27 (тис. грн).

Інші загальновиробничі витрати по видобутку глини = 21,85 × 14251,00 ÷ 100 = 3113,84 (тис. грн).

Інші загальновиробничі витрати по формування цегли-сирцю = 21,02 × 14251,00 ÷ 100 = 2995,56 (тис. грн).

Інші загальновиробничі витрати по сушінню цегли = 14,85 × 14251,00 ÷ 100 = 2116,27 (тис. грн).

Інші загальновиробничі витрати по випалу цегли = 42,28 × 14251,00 ÷ 100 = 6025,33 (тис. грн).

Для заповнення відомості використовуються дані виписки з відомостей розподілу матеріалів, палива, енергії та заробітної плати та дані розрахунків щодо розподілу непрямих витрат між переділами. Собівартість продукції

розраховується шляхом послідовного включення витрат попереднього переділу в витрати наступного за статтею напівфабрикати власного виробництва.

Таблиця 3.7 – Відомість обліку витрат на виробництво, тис. грн

№	Найменування статей калькуляції	Переділи			
		Видобуток глини	Формування цегли-сирцю	Сушіння цегли	Випал цегли
1	Напівфабрикати власного виробництва	-	22974,31	46779,36	66621,07
2	Допоміжні матеріали	1381,00	1261,00	1291,00	5571,00
3	Паливо й енергія на технологічні цілі	4361,00	3831,00	5331,00	6731,00
4	Основна заробітна плата виробничих робітників	6371,00	6131,00	4331,00	12331,00
5	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	680,63	654,77	462,58	1317,02
6	Єдиний соціальний внесок	2609,10	2510,74	1773,63	5049,77
7	Загальновиробничі витрати, у тому числі:	9788,36	9416,54	6652,5	18940,6
7.1.	- витрати на утримання та експлуатацію устаткування	6674,52	6420,98	4536,23	12915,27
7.2	- інші загальновиробничі витрати	3113,84	2995,56	2116,27	6025,33
8	Втрати від браку	-	-	-	2781
9	Разом виробнича фактична собівартість	25191,09	46779,36	66621,07	119342,46

Розрахунок статті «Напівфабрикати власного виробництва» на другому переділі здійснюється з врахуванням обсягу добутої глини 12500 м^3 та переданої на формування цегли-сирцю 11400 м^3:

25191,09 ÷ 12500 = 2015,29 (грн /м^3) – собівартість 1 м^3 отриманої на першому переділі;

2015,29 × 11400 = 22974,31 (тис. грн) – вартість глини, переданої з першого переділу на другий, як напівфабрикати власного виробництва.

2. Заповнення калькуляційної відомості. В калькуляційній відомості інформація про витрати на виробництво наводиться у відповідності до обраної одиниці вимірювання. В наведеному розрахунку це 1000 одиниць цегли. Для заповнення калькуляційної відомості необхідно використати дані відомості обліку витрат на виробництво та вхідні дані стосовно обсягу придатної цегли (54500 тис. од.).

Дані за статтею сировина-глина будуть тільки на другому переділі. Стаття «Сировина-глина» включає вартість глини на 1000 одиниць цегли. Витрати наступних переділів відбиваються розгорнуто по статтях витрат.

Калькуляційна відомість наведена в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Калькуляційна відомість, тис. грн

№	Найменування статей калькуляції	Переділи			
		Видобу-ток глини	Формування цегли-сирцю	Сушіння цегли	Випал цегли
1	Сировина -глина	-	0,422	-	-
2	Допоміжні матеріали	0,025	0,023	0,024	0,102
3	Паливо й енергія на технологічні цілі	0,080	0,070	0,098	0,124
4	Основна заробітна плата виробничих робітників	0,117	0,113	0,080	0,226
5	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	0,013	0,012	0,008	0,024
6	Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	0,048	0,046	0,033	0,093
7	Загальновиробничі витрати, у тому числі:	0,18	0,173	0,122	0,348
7.1	- витрати на утримання і експлуатацію устаткування	0,123	0,118	0,083	0,237
7.2	- інші загальновиробничі витрати	0,057	0,055	0,039	0,111
8	Втрати від браку	-	-	-	0,051
9	Разом виробнича фактична собівартість	0,463	0,859	0,365	0,968

3. Заповнення звітної калькуляції. В звітній калькуляції наводиться інформація про витрати на виробництво в розрізі статей калькуляції. Для складання звітної калькуляції необхідно використати дані калькуляційної відомості та знайти загальну суму за кожною статтею, тобто вартість по статтях з другої по дев'яту, з 2-го по 4-й переділ.

Звітна калькуляція на цеглу наведена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Звітна калькуляція на цеглу будівельну, тис. грн

№	Найменування статей калькуляції	Фактично
1	Сировина-глина	0,422
2	Допоміжні матеріали	0,149
3	Паливо й енергія на технологічні цілі	0,292
4	Основна заробітна плата виробничих робітників	0,419
5	Додаткова заробітна плата виробничих робітників	0,044
6	Єдиний соціальний внесок	0,172
7	Загальновиробничі витрати, у тому числі:	0,643
7.1	- витрати на утримання та експлуатацію устаткування	0,438
7.2	- інші загальновиробничі витрати	0,205
8	Втрати від браку	0,051
9	Виробнича собівартість	2,192
10	Адміністративні витрати та витрати на збут	0,072
11	Повна собівартість	2,264

4. Складання внутрішнього Звіту щодо розрахунку прибутковості продукції з використанням методів калькулювання повної собівартості та «Директ-костинг» (табл. 3.10 – 3.11).

Таблиця 3.10 – Внутрішній Звіт про фінансові результати з використанням методу калькулювання «Директ-костинг», тис. грн

Показник	За звітний період
1. Дохід (виручка) від реалізації	111600
2. Вирахування з доходу	(18600)
3. Чистий дохід	93000
4. Собівартість реалізованої продукції	(40470)
3. Виробничий маржинальний дохід	52530
4. Змінні операційні витрати (на управління, збут та інші)	(–)
5. Загальний маржинальний дохід	52530
6. Постійні витрати	(49868)
7. Фінансовий результат	2662

Розрахунок здійснюється на підставі даних таблиці 3.9 та вхідної інформації відносно того, що підприємство реалізувало 30000 тис. од. цегли за ціною, яка розраховуються за методом «Витрати + « (рентабельність 37%, ПДВ 20%).

Для визначення собівартості за методом «Директ-костинг» необхідно всі витрати поділити на постійні та змінні:

а) змінні витрати: сировина, паливо й енергія на технологічні цілі, основна і додаткова заробітна плата, єдиний соціальний внесок,

б) постійні витрати: допоміжні матеріали, загальновиробничі витрати, втрати від браку, витрати на управління та збут.

Таблиця 3.11 – Внутрішній Звіт про фінансові результати з використанням методу калькулювання повної собівартості, тис. грн

Показник	За звітний період
1. Дохід (виручка) від реалізації	111600
2. Вирахування з доходу	(18600)
3. Чистий дохід	93000
4. Собівартість реалізованої продукції	(65760)
5. Прибуток (збиток)	27240
5. Адміністративні, збутові витрати	(3924)
6. Фінансовий результат	23316

В собівартість реалізованої продукції включаються тільки змінні виробничі витрати. Постійні виробничі витрати, адміністративні та збутові витрати розглядаються як витрати періоду та списуються за рахунок прибутку.

За результатами розрахунків фінансового результату за двома звітами необхідно узгодити результати з визначенням переваг та недоліків методів калькулювання «Директ-костинг» та повної собівартості.

5. Визначення точки беззбитковості за допомогою рівняння та графічно (побудувати в Microsoft Excel) з використанням бухгалтерської моделі беззбитковості та виконання інших розрахунків згідно з вхідними даними.

Одним з методів визначення точки беззбитковості – є її визначення за допомогою рівняння. Для розрахунку використовується базове рівняння: ДОХІД = ВИТРАТИ + ВАЛОВИЙ ПРИБУТОК;

Трансформоване базове рівняння для визначення точки беззбитковості виглядає наступним чином: ДОХІД = ВИТРАТИ.

Функція доходу: У = Ц × Х,

функція витрат: У = А × Х + В,

де У – дохід, витрати, грн;

Ц – ціна за одиницю продукції, грн;

Х – обсяг реалізованої продукції, од.;

А – змінні витрати на одиницю продукції, грн;

В – загальні постійні витрати, грн

Точка беззбитковості дорівнює: Х = В ÷ (Ц – А).

Функція доходу за даними підприємства: У = 3,72 × Х.

Функція витрат за даними підприємства: У = 1,349 × Х + 49 868 000.

3,72 × Х = 1,349 Х + 49 868 000.

Х = 49 868 000 ÷ (3,72 – 1,349) = 21 033 (тис. од.) – точка беззбитковості в натуральних одиницях.

У = 21 033 × 3,72 = 78243 (тис. грн) – точка беззбитковості в грошових одиницях.

На рисунку 3.3 представлено розрахунок точки беззбитковості за допомогою рівняння в Microsoft Excel.

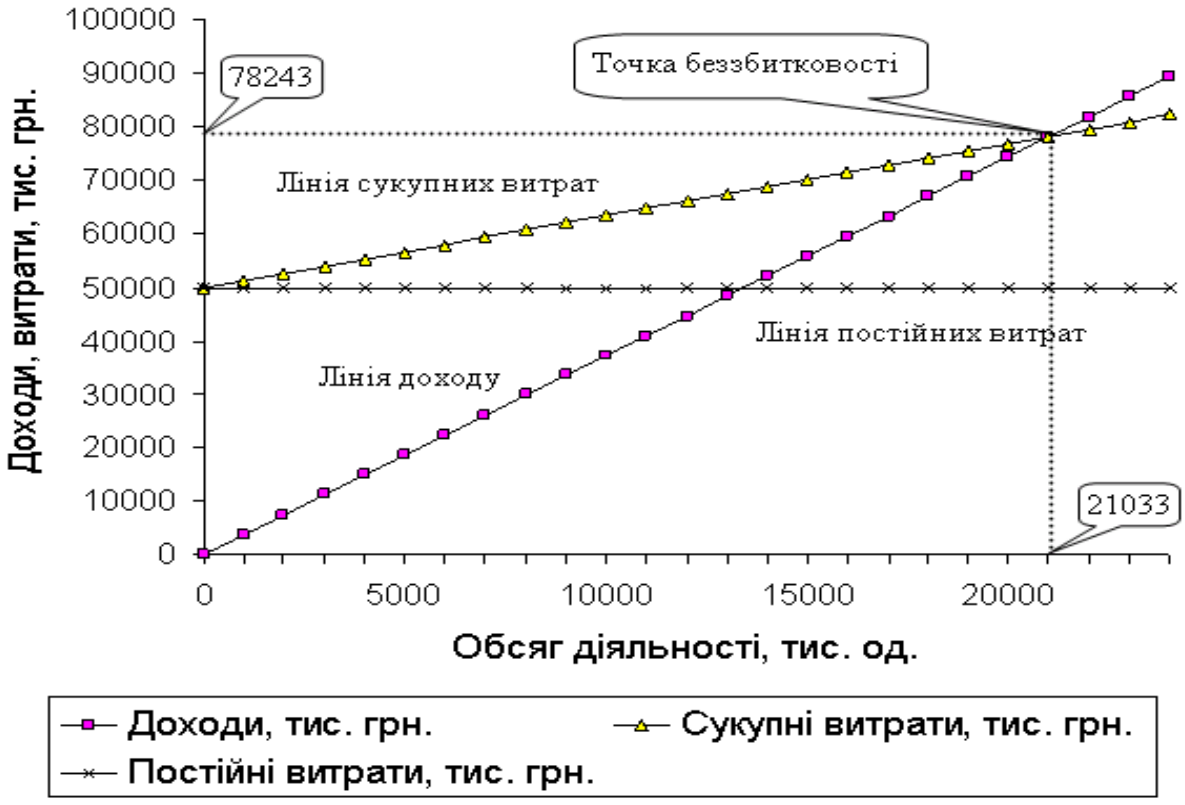


Рисунок 3.3 – Графік беззбитковості

Усі інші розрахунки виконуються за допомогою базового рівняння.

Розрахунок обсягу реалізації цегли для одержання 217 тис. грн прибутку після оподаткування (ставка податку на прибуток – 19%):

$3{,}72 \times X = 1{,}349 \times X + 49\,868\,000 + 217\,000 \div 0{,}81;$

$X = 21146$ (тис.од.).

Отже, для того, щоб одержати 217 тис. грн прибутку після оподаткування, необхідно реалізувати 21146 тис. од. цегли.

Розрахунок запасу міцності при фактичному обсязі реалізації 30 000 тис. од.:

– запас міцності в натуральних одиницях: 30 000 – 21 033 = 8967 (тис. од.);

- запас міцності в грошових одиницях: $30\,000 \times 3{,}72 - 21\,033 \times 3{,}72 =$ = 33 357 (тис. грн).

Визначення прибутку від реалізації 54500 тис. од. продукції.

$3{,}72 \times 54\,500\,000 = 1{,}349 \times 54\,500\,000 + 49\,868\,000 +$ Прибуток

Прибуток = 79351,5 тис. грн.

Завдання 2.

У таблиці 3.12 представлена експертна оцінка для ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» та найбільш сильного конкурента в м. Рівне – фірми «Азурит» [1].

Таблиця 3.12 – Експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств з міжнародних перевезень [1]

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс»	ІІФ «Азурит»
1	Репутація фірми	5	4
2	Якість послуг	5	5
3	Асортимент послуг	5	3
4	Ціна послуг	4	4
5	Рівень обслуговування	5	5
6	Сервіс міжнародних перевезень	5	5
7	Реклама	4	3
8	Транспортне обслуговування	5	3

Необхідно провести бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємств за запропонованими факторами.

Рекомендації до виконання.

1. За даними таблиці будуємо «павутиння» бенчмаркінгу (рис. 3.4), яке складається з концентричних кіл, що поділені на рівні сектори променями. Кількість променів відповідає кількості характеристик послуг з надання міжнародних вантажних перевезень.

2. Розраховуємо сумарну кількість балів для кожного підприємства (табл. 3.13) та проведемо їх порівняння [1].

Таблиця 3.13 – Сумарна експертна оцінка характеристик конкурентоспроможності послуг підприємств з міжнародних перевезень [1]

№	Фактори, що оцінюються	Експертна оцінка, бал	
		ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс»	ПФ «Азурит»
Всього балів		38	32

Послуги з надання міжнародних перевезень ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» у цілому випереджають послуги ПФ «Азурит» (38 балів–32 бали = 6 балів).

3. Проаналізуємо основні характеристики, які забезпечують переваги об’єкту дослідження.

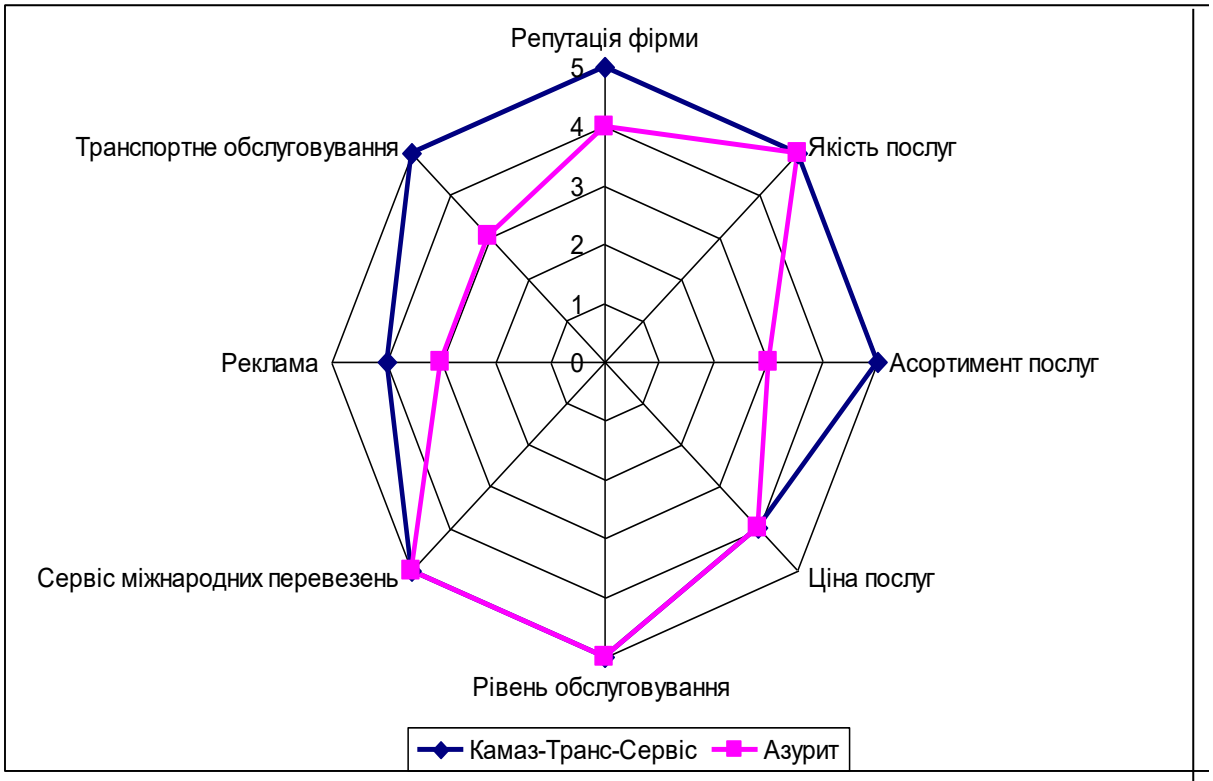


Рисунок 3.4 – Бенчмаркінгове «павутиння» конкурентоспроможності послуг підприємств з міжнародних вантажних перевезень [1]

Основними характеристиками, які забезпечують перевагу послуг з міжнародних вантажних перевезень є репутація, асортимент послуг, реклама, транспортне обслуговування. Однакові значення мають такі характеристики: якість послуг, ціна, рівень обслуговування, сервіс міжнародних перевезень.

4. Бенчмаркінг необхідно розглядати як процес постійного дослідження оптимальних критичних досягнень, якими характеризується найвища конкурентоспроможність. Це сприяє інтенсивному удосконаленню результативності підприємств методом систематичного порівняння.

Розрахуємо площі фігур, які утворилися в результаті з’єднання значення критеріїв, для більш поглибленого аналізу конкурентоспроможності послуг з міжнародних вантажних перевезень.

$$S = \pi \cdot R^2 \quad (3.2)$$

де π – математична константа, що виражає відношення довжини кола до довжини її діаметру, $\pi \approx 3{,}14$;

R – радіус; максимальне значення шкали оцінок.

Площа фігури ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс»:

$$S_{Камаз–Транс–Сервіс} = \pi \cdot R_{сер}^2, \text{ умовних квадратних одиниць} \quad (3.3)$$

$$R_{сер} = \frac{\sum балів}{n} \quad (3.4)$$

$R_{сер}$ – середній радіус.

∑балів – сумарна експертна оцінка підприємства.

n – кількість факторів, що оцінюються.

$$R_{сер} = \frac{38}{8} = 4{,}75$$

$$S_{Камаз–Транс–Сервіс} = 3{,}14 \cdot 4{,}75^2 = 70{,}85 \text{ умовних квадратних одиниць}$$

Площа фігури ПФ «Азурит»:

$$S_{Азурит} = \pi \cdot R_{сер}^2, \text{ умовних квадратних одиниць} \quad (3.5)$$

$$R_{сер} = \frac{32}{8} = 4$$

$$S_{Азурит} = 3{,}14 \cdot 4^2 = 50{,}24 \text{ умовних квадратних одиниць}$$

5. Визначаємо співвідношення площ фігур конкурентів в абсолютному та відсотковому вираженні та розраховуємо відставання одного підприємства від іншого.

$$\frac{S_{Азурит}}{S_{Камаз–Транз–Сервіс}} = \frac{50{,}24}{70{,}85} = 0{,}71 \text{ або } 71\% \quad (3.6)$$

ПФ «Азурит» відстає від ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» за розглянутими критеріями на 29 % (100% – 71%).

6. Розраховуємо площу всього кола, вважаючи, що цей показник є значенням всього ринку послуг з міжнародних вантажних перевезень.

$$S_{кола} = \pi \cdot R^2 = 3{,}14 \cdot 5^2 = 78{,}5 \text{ умовних квадратних одиниць} \quad (3.7)$$

7. Знайдемо співвідношення площ фігур конкурентів до площі всього кола в абсолютному та відсотковому виражені:

$$\frac{S_{Камаз–Транз–Сервіс}}{S_{кола}} = \frac{70{,}85}{78{,}5} = 0{,}90 \text{ або } 90\% \quad (3.8)$$

Відповідно 10 % переваг (100% – 90%) не вистачає для ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» для максимального розвитку і конкурентного переважання.

$$\frac{S_{Азурит}}{S_{кола}} = \frac{50{,}24}{78{,}5} = 0{,}64 \text{ або } 64\% \quad (3.9)$$

ПФ «Азуріт» 36 % (100% – 64 %) переваг не вистачає для максимального розвитку і конкурентного переважання.

8. Необхідно зробити висновок, щодо конкурентних переваг не вистачає досліджуваним підприємствам для повної переваги на ринку [1].

Висновок: проведений бенчмаркінговий аналіз конкурентоспроможності

ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» у порівнянні з ПФ «Азурит» у сфері надання послуг з міжнародних вантажних перевезень показав:

- переважання ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» за основними характеристиками: репутація, асортимент послуг, реклама, транспортне обслуговування;
- відставання ПФ «Азурит» за розглянутими критеріями на 29 %, виходячи з розрахунку площ бенчмаркінгового «павутиння»;
- наявність резервів для досягнення максимальної конкурентоспроможності та покращення послуг ТзОВ «Камаз-Транс-Сервіс» становить 10 %, ПФ «Азурит» – 36 %.

Отримані результати можуть бути покладені в основу розробки та корегування маркетингової стратегії досліджуваних підприємств [1].

3.8 Вправи для самостійної роботи

Завдання 1.

Розрахувати собівартість продукції та підготувати інформацію для прийняття управлінських рішень відповідно до вхідних даних, наведених в завданні 1 підпункту 3.7. Визначити обмеження, які покладені в основу бухгалтерської моделі беззбитковості. За всіма розрахунками надати відповідні висновки та управлінські рішення, щодо оптимізації результатів діяльності підприємства в майбутньому.

ТЕМА 4. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ПЛАН

4.1 Розвиток фінансового аналізу в системі стратегічного обліку
4.2 Складові стратегічної орієнтації фінансового аналізу
4.3 Показники в системі стратегічного менеджменту
4.4 Контрольні питання
4.5 Тести для самоконтролю
4.6 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання
4.7 Вправи для самостійної роботи

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про сутність об’єкту обліку «товари», його місця у складі активів підприємства, класифікацію;

✓ у набутті умінь і навичок щодо ведення обліку на підприємствах оптової та роздрібної торгівлі;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності до відображення інформації про господарські операції суб’єктів господарювання в фінансовому обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності використання податкового законодавства в практичній діяльності суб’єктів господарювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

• оборотні активи
• облік
• товари
• оптова торгівля
• роздрібна торгівля
• торгівельна націнка
• тара

4.1 Розвиток фінансового аналізу в системі стратегічного обліку

На сьогодні існує два основних напрями розвитку фінансового аналізу з метою підвищення ефективності стратегічного управління [2]:

1. Розвиток традиційного фінансового аналізу в напрямі його стратегічної орієнтації. Фінансовий аналіз у цьому дослідженні розуміється як процес визначення важливих операційних та фінансових характеристик підприємства або стратегічної бізнес-одиниці на основі використання облікових даних і фінансової звітності. Представники цього напрямку займаються удосконаленням традиційних фінансових аналітичних інструментів у контексті інформаційного забезпечення альтернативних стратегічних варіантів подальшого розвитку підприємства.

2. Побудова системи фінансового аналізу стратегічної фінансової звітності. Розвиток даного напряму пов'язаний із розробкою системи стратегічного фінансового обліку, основою якого є використання інжинірингових похідних балансових звітів, на базі яких з'являється можливість для аналізу таких показників діяльності підприємства, як чисті активи та чисті пасиви підприємства, що формуються в результаті здійснення коригуючих, інжинірингових та стратегічних облікових записів.

Кожен із визначених і обґрунтованих вище напрямів може бути використаний під час розробки стратегічної аналітичної системи, оскільки для кожного із них основним інформаційним джерелом є облікова інформація [2].

Удосконалення традиційного фінансового аналізу в напрямі його стратегічної орієнтації заслуговує на особливу увагу в сучасних умовах господарювання українських підприємств. Як склалось історично, система бухгалтерського обліку та облікова інформація загалом використовуються в стратегічному менеджменті як один із засобів для здійснення стратегічного аналізу, зокрема в частині аналізу внутрішнього бізнес-середовища підприємства, розробки аналітичних матеріалів для вибору оптимальних стратегічних управлінських рішень, пов'язаних з коригуванням, формуванням і реалізацією обраної стратегії [2].

Аналіз фінансового стану може забезпечити користь організації і сприяти підвищенню ефективності процесу стратегічного планування. Детальний аналіз фінансового стану дає змогу виявити наявні і потенційні внутрішні слабкі сторони підприємства, а також відносний стан підприємства порівняно з його конкурентами. Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі [2].

Для проведення стратегічного аналізу необхідним є використання додаткових інформаційних джерел або здійснення спеціалізованих досліджень на замовлення. Для усунення цієї проблеми та зменшення витрат на залучення додаткової інформації необхідним є удосконалення облікової системи шляхом розширення її предмета та удосконалення методологічного інструментарію, однак існуючі на сьогодні методологічні обмеження у вигляді НП(С)БО не дозволяють це зробити повною мірою [2].

Іншим напрямом застосування фінансового аналізу в стратегічному менеджменті є проведення перспективного (прогнозного) аналізу, орієнтованого на майбутнє, що дозволяє виявити і дослідити можливі варіанти стратегічного розвитку підприємства та окремі аспекти реалізації стратегії підприємства шляхом прогнозування впливу факторів на реалізацію стратегічних ініціатив підприємства [2].

Розгляд історичних аспектів формування концепції фінансового аналізу (аналізу фінансової звітності) на початку ХХ ст. дозволяє встановити, що однією з основних причин його виникнення було поступове відокремлення власників, які здійснювали оперативне управління корпорацій, від менеджменту [2].

Для забезпечення потреб оперативного управління необхідна була інформація про рентабельність корпорацій, що стало одним з основних поштовхів до розробки методик фінансового аналізу в даному напрямі та удосконалення системи побудови й аудиту фінансової звітності. Навіть побудова і широке застосування прогнозних фінансових показників не дозволяли створити адекватне інформаційне забезпечення для вибору та реалізації стратегії підприємства внаслідок існування методологічних обмежень покладеного в його основу інформаційного забезпечення у вигляді облікової системи [2].

Таким чином, фінансовий аналіз, в першу чергу, був зорієнтований на потреби оперативного управління, внаслідок чого більшість із показників, розроблених для цих цілей, не відповідають вимогам, що висуваються стратегічним менеджментом [2].

Для аналізу довгострокової мети розвитку компанії бухгалтерська модель сформувала традицію застосовувати показник прибутку не тільки для оперативного управління, а й для розробки стратегічних рішень. Завдяки цій звичці показник бухгалтерського прибутку активно використовується для кількісної характеристики цілі розвитку компанії та її підрозділів у формі річного прибутку в абсолютному вираженні, прибутку на одну частку у власному капіталі або норми прибутку (бухгалтерської рентабельності капіталу) [2].

Проте ці показники викликають сумніви з точки зору їх придатності для повноцінного фінансового аналізу перспектив і для оцінки стратегічної ефективності компанії [2].

Таким чином, створення інформаційних аналітичних систем стратегічного спрямування, що ґрунтуються на бухгалтерській аналітичній традиції, слід розглядати як процес тиражування застарілих систем аналітики компанії, використання яких у сучасних умовах розвитку ринку є недоцільним [2].

Побудова на підприємстві системи стратегічного фінансового аналізу не є найбільш оптимальним варіантом розробки аналітичної системи, що зумовлено такими причинами:

- недостатньою розробленістю теоретико-методологічних основ стратегічного фінансового аналізу;

- приділенням недостатньої уваги удосконаленню методики фінансового аналізу в напрямі забезпечення системи стратегічного менеджменту;

- відсутністю власного інструментарію для дослідження зовнішнього фінансового середовища прямого та непрямого впливу, що зумовлює необхідність широкого використання стратегічного аналізу (SWOT, PEST, SNW, GAP, LOTS, PIMS та ін.)

- відсутністю інформаційних систем, в яких були б наявні можливості для практичної реалізації такої системи;

- відсутністю організаційних передумов для ефективного впровадження даної системи на підприємствах;

- відсутністю фахівців, які б достатньою мірою одночасно володіли інструментами фінансового та стратегічного аналізу та вміли адекватно інтерпретувати одержані результати, оскільки два даних напрями аналітичної роботи передбачають застосування зовсім різних ідеологій (бухгалтерської та фінансово-економічної) до розуміння сутності діяльності підприємства або стратегічних бізнес-одиниць [2].

Більш економічно виправданим в умовах запропонованої стратегічної аналітичної системи як складової корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи є удосконалення системи традиційного фінансового аналізу в напрямі забезпечення його стратегічної орієнтації на основі врахування:

- ролі підприємства в галузі або стратегічної бізнес-одиниці в структурі бізнес-процесів підприємства;

- стадії життєвого циклу підприємства або стратегічної бізнес одиниці;

- обраного виду стратегії для досягнення окреслених цілей [2].

Відповідно до визначених вище факторів можна констатувати, що на кожному із підприємств система фінансового аналізу, орієнтованого на інформаційну підтримку стратегічного менеджменту, буде мати свої особливості. Важливу роль в їх формуванні відіграє встановлення цілей проведення такого аналізу, що визначається керівництвом. Після їх визначення аналітик може обрати набір інструментів, які можуть бути використані для здійснення аналізу та сприятимуть підвищенню рівня ефективності стратегічних управлінських рішень конкретного підприємства або стратегічної бізнес-одиниці [2].

4.2 Складові стратегічної орієнтації фінансового аналізу

Незважаючи на існування індивідуальних особливостей проведення фінансового аналізу, можна сформулювати загальні організаційно-методичні аспекти його здійснення, зокрема щодо проведення розрахунків та інтерпретації одержаних результатів, що значно покращують процес впровадження даної системи в практичну діяльність підприємств [2].

Стадії здійснення, джерела інформації та вихідні результати фінансового аналізу у напрямі забезпечення його стратегічної орієнтації наведені в таблиці 4.1 [2].

Таблиця 4.1 – Стадії здійснення, джерела інформації та вихідні результати [2]

Стадія здійснення	Джерела інформації	Вихідні результати
1. Визначення цілей та контексту здійснення фінансового аналізу	Інформація про стратегію підприємства або стратегічної бізнес-одиниці. Інформація про існуючі додаткові й специфічні запити стратегічного менеджменту.	Карта цілей здійснення аналізу. Обґрунтування взаємозв'язків між визначеними цілями та стратегією підприємства. Встановлення часових та фінансових обмежень, що стосуються досягнення поставлених цілей.
II. Збір даних для проведення аналізу та їх обробка	Інформація про стратегію підприємства або стратегічної бізнес-одиниці. Фінансова звітність Інші облікові дані. Анкетування стратегічних менеджерів, споживачів, постачальників, конкурентів.	Згрупована належним чином (хронологічно та змістовно) фінансова звітність та інші облікові дані. Оброблені результати анкетування. Показники та їх графічне представлення. Прогнозні показники.
III. Аналіз та інтерпретація оброблених даних	Згрупована фінансова звітність та інші облікові дані. Оброблені результати анкетування. Показники і їх графічне Представлення. Прогнозні показники.	Аналітичні результати.
IV. Обґрунтування висновків та рекомендацій	Аналітичні результати та попередні аналітичні звіти. Внутрішні правила складання аналітичних звітів (за умови їх наявності).	Стратегічні аналітичні звіти, що мають відповідати визначеним цілям і обраному контексту (розробка чи коригування стратегії). Рекомендації щодо обрання конкретних стратегічних альтернатив. Рекомендації щодо коригування існуючої стратегії.
V. Моніторинг Зміни одержаних результатів	Інформація, яка впливає на результати, обґрунтовані в стратегічних аналітичних звітах, надані рекомендації.	Оновлені стратегічні аналітичні звіти та рекомендації.

Використання інформації, наведеної в таблиці 4.1, дає змогу відповісти на такі питання, які стосуються процедурних аспектів здійснення фінансового аналізу в напрямі забезпечення його стратегічної орієнтації:

- якими є цілі такого аналізу;
- на які запитання, що висуваються стратегічним менеджментом, дозволять дати відповідь одержані аналітичні результати;
- які дані є інформаційною основою для проведення такого аналізу;
- якими є фактори та обмеження, що погіршують якість одержаних аналітичних результатів;
- яким має бути рівень деталізації аналітичних результатів, що надаються для прийняття стратегічних управлінських рішень [2].

Побудова системи фінансового аналізу стратегічної фінансової звітності базується на використанні інформації із системи стратегічного фінансового обліку, зокрема похідного гіпотетичного стратегічного балансу [2].

Окреслений напрям розвитку фінансового аналізу з метою підвищення ефективності стратегічного управління виник в останнє десятиріччя у зв'язку з розвитком концепції стратегічного обліку на основі застосування інжинірингового інструментарію та став можливим завдяки стрімкому розвитку сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій, які дозволяють реалізувати інжинірингову систему стратегічного обліку в комп'ютерному середовищі [2].

Комп'ютеризація похідних та інжинірингових облікових процедур уможливлює та робить доцільною побудову похідних стратегічних балансових звітів різних видів, які можуть використовуватись як інформаційна основа для проведення фінансового аналізу, орієнтованого на підтримку прийняття стратегічних управлінських рішень [2].

Застосування похідних стратегічних балансових звітів як одного з інструментів аналітичної підтримки стратегічних управлінських рішень в сьогоднішніх економічних умовах, які характеризуються посиленням кризових явищ, зростанням рівня ризику і невизначеності, посиленням конкуренції на сировинних ринках та ринках збуту, є надзвичайно важливим, оскільки для побудови конкурентної стратегії підприємств необхідне всебічне врахування і прогнозування розвитку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ. Забезпечити надання такої інформації може система стратегічного фінансового обліку, однак для прийняття відповідних стратегічних рішень на її основі вона має бути оброблена та інтерпретована за допомогою інструментів економічного аналізу [2].

У зв'язку з недостатнім рівнем розвитку теоретичних основ стратегічного фінансового обліку, відсутністю загальних стандартів його організації та ведення на сьогодні серед вчених немає єдності в поглядах щодо методики здійснення фінансового аналізу на базі похідної стратегічної звітності [2].

Однак від цього не зменшуються потреби власників, менеджменту та зовнішніх користувачів (інвестори, позичальники) в інформації про похідну вартість власного капіталу, внаслідок чого кожен із запропонованих способів

побудови похідних балансових звітів може використовуватись для прийняття стратегічних управлінських рішень [2].

Загалом застосування системи похідних балансових звітів дозволяє значно підвищити роль облікової системи та аналітичну цінність облікової інформації для системи стратегічного менеджменту [2].

На базі сформованого похідного гіпотетичного стратегічного балансу та проміжних балансів у розрізі виокремлених облікових агрегатів одержуються такі стратегічні аналітичні показники, на основі яких слід здійснювати розробку нових і коригування існуючих стратегій:

- чисті активи до здійснення інжинірингових проведень (балансова вартість);
- чисті активи після здійснення коригувань;
- стратегічні чисті активи;
- чисті пасиви (розраховані на основі справедливої вартості чистих активів при гіпотетичній реалізації) [2].

Водночас Бруханський Р. Ф. вказує на відсутність загальних підходів серед вчених щодо методики аналізу та інтерпретації аналітичних показників, що одержуються на основі похідних балансових звітів. Зокрема, недостатньо дослідженою є сутність та динаміка чистих активів і чистих пасивів підприємства в процесі формування та реалізації стратегії підприємства, відсутні моделі прийняття стратегічних управлінських рішень на основі інформації про стратегічні чисті активи та чисті активи після здійснення інжинірингових проведень (трансформаційних, фрактальних, субстанційних, імунізаційних, хеджованих, інтегрованого ризику тощо) [2].

Для оцінки вартості підприємства може бути використаний показник вартості чистих пасивів, що дозволяє управляти процесом залучення капіталу з різних джерел, дотримуючись при цьому інтересів власників ефективно управляти власністю [2].

Величина чистих пасивів встановлюється на основі врахування майбутніх доходів, що визначаються шляхом їх гіпотетичної реалізації. Вона характеризує величину зобов’язань перед власниками з врахуванням майбутніх доходів та з врахуванням погашення всіх зобов’язань, які пов’язані з використанням активів підприємства [2].

У зв’язку з тим, що при розрахунку вартості чистих пасивів використовується ринкова оцінка активів, показники вартості чистих активів та чистих пасивів не будуть збігатися. Існування такої невідповідності створює передумови для виявлення її причин та наслідків, що можуть бути використані в процесі формулювання, реалізації та коригування стратегії [2].

Існують різні варіанти інтерпретації причин виникнення невідповідності між показниками вартості чистих активів та чистих пасивів підприємства. Правило терміну відшкодування, засноване на порівнянні активів і зобов’язань підприємства з метою забезпечення рівності між надходженнями ресурсів та оплатою зобов’язань [2].

На основі цього правила Бруханський Р.Ф. визначив три можливі економічні ситуації:

- позитивний розрив терміну відшкодування: активи перевищують зобов'язання;

- негативний розрив терміну відшкодування: активи становлять менш як зобов'язання;

- активи дорівнюють зобов'язанням, тобто наявний нульовий розрив терміну відшкодування або імунітет балансу [2].

Вищенаведені економічні ситуації в подальшому були покладені в основу розробки різноманітних моделей стратегічного управління підприємством та його окремими об'єктами. На основі порівняння показників хеджованих чистих пасивів з хеджованими чистими активами, що утворюються в результаті побудови похідного хеджованого балансу, існує можливість виокремлення трьох можливих варіантів управління резервною системою підприємства: активна, пасивна та нейтральна резервні системи [2].

Існує методика складання імунізаційного похідного балансового звіту, використання якого дозволяє підвищити ефективність управління і контролю за рівнем платоспроможності підприємства. На основі одержаних зі звіту показників чистих активів та чистих пасивів та їх порівняння можна визначити рівень резервного захисту підприємства (імунізації) [2]:

- чисті активи перевищують чисті пасиви – активна імунізація відображає неузгодженість активів та зобов'язань за строками, розмірами платежів і ризиками саме в активній частині і потребує додаткового залучення ліквідних ресурсів;

- чисті пасиви перевищують чисті активи – пасивна імунізація потребує більш раціонального використання ресурсів на інші цілі, тобто наявний їх відплив;

- чисті активи дорівнюють чистим пасивам – нульова імунізація характеризує узгодженість надходжень, відпливів за термінами, розмірами, процентними ставками і ризиками. Відповідно до визначеного рівня імунізації здійснюються управлінські рішення, орієнтовані на забезпечення збалансованості стратегічної пропозиції [2].

Для управління резервною системою і ризиками підприємства в умовах невизначеності один з напрямів аналізу – є розрахунок маржи безпеки, яка є різницею між вартістю чистих пасивів (визначається на основі оцінки чистих активів за справедливою вартістю із врахуванням хеджування вартості чистих активів та інтегрованих ризиків за мінусом довгострокових і короткострокових зобов'язань) та балансовою вартістю чи чистих активів. На основі одержаного показника маржі безпеки приймаються стратегічні рішення про достатність капіталу підприємства для забезпечення необхідного рівня його безпеки [2].

Використовуючи як основу модель економічних ситуацій, визначено три зони платоспроможності підприємств, ідентифікація яких здійснюється в результаті аналізу показників маркетингового похідного

балансу – вартості чистих активів у балансовій і ринковій оцінках та вартості чистих пасивів у справедливій оцінці:

- активна зона – з перевищенням чистих активів порівняно з нормативом (вільні грошові ресурси);

- пасивна зона – при нестачі чистих активів порівняно з нормативом (нестача грошових ресурсів);

- нейтральна зона характеризується рівністю фактичної вартості чистих активів з відповідним нормативом [2].

Таким чином, використовуючи показники маркетингового похідного балансу, що дозволяють виявити вид зони платоспроможності підприємств, з'являється можливість проведення оцінки ефективності стратегії продажів із врахуванням впливу покупців, форм, каналів збуту продукції на платоспроможний стан підприємства [2].

При аналізі стратегічних балансових звітів слід порівнювати між собою такі показники, в результаті чого можуть робитись відповідні висновки:

- вартість чистих пасивів порівнюється з балансовими чистими активами і робиться висновок про загальні зміни власності;

- чисті пасиви порівнюються зі спеціалізованими чистими активами і робиться висновок про причини зміни власності;

– використовуючи отримані дані, приймаються оперативні тактичні та стратегічні рішення щодо управління підприємством [2].

За даними стратегічного похідного балансового звіту можуть бути обраховані і прийняті рішення за трьома етапами стратегічного розвитку з визначенням зміни чистих активів у ринковій і чистих пасивів у справедливих оцінках [2].

За результатами аналізу їх співвідношення, приймаються рішення щодо управління джерелами фінансування підприємства в стратегічному аспекті. Відображаючи в прогнозному похідному балансі основні прогнозовані фактори зовнішнього впливу (стратегічні проведення) відбувається зміна показників власності: чистих активів і чистих пасивів. Перший з них характеризує вартість власності, що залишається в розпорядженні власників після погашення зобов'язань, а другий – структуру прогнозованого капіталу, що залишається на підприємстві за умови гіпотетичної реалізації активів за ринковою оцінкою [2].

Проведений вище аналіз поглядів дослідників Бруханським Р. Ф. дозволяє встановити, що в процесі стратегічного управління підприємством або стратегічною бізнес-одиницею можуть бути використані показники вартості чистих активів та чистих пасивів, їх динаміка, а також співвідношення між ними на початок і кінець звітного періоду. Економічна інтерпретація цих показників та їх співвідношення залежить від порядку їх розрахунку, тобто від обраних процедур складання похідного гіпотетичного стратегічного балансового звіту. Визначальну роль у даному процесі відіграє порядок оцінки господарських подій (у частині прогнозних операцій та відображення об'єктів зовнішнього середовища), які нерегламентовані чинним бухгалтерським

законодавством та відносно яких на рівні підприємства або стратегічної бізнес-одиниці застосовуватиметься професійне судження бухгалтера [2].

4.3 Показники в системі стратегічного менеджменту

Відповідно до розробленої процедурної моделі складання похідного гіпотетичного стратегічного балансового звіту запропоновано таке розуміння показників, що використовуються в системі стратегічного менеджменту (табл. 4.2) [2].

Таблиця 4.2 – Стратегічні аналітичні показники, що розраховуються на основі даних стратегічного фінансового обліку [2]

№	Назва показника	Характеристика
1	Вартість чистих активів після здійснення коригувань (ЧАК)	Відображає реальну вартість чистих активів підприємства, що враховує їх потенційні надходження і витрачання, зміну їх вартості внаслідок зміни стратегії та введення до їх складу об’єктів, необхідних для потреб стратегічного управління, що не передбачені національними НП(С)БО.
2	Стратегічні чисті активи (СЧА)	Це вартість чистих активів підприємства, уточнена шляхом здійснення їх коригувань (потенційних, внаслідок зміни стратегії, розширення предмета обліку) та інжинірингових і стратегічних проведень. Відображає вартість чистих активів з позиції обраної стратегії та факторів, що відіграють важливу роль в її формуванні і реалізації.
3	Чисті пасиви (ЧП)	Визначаються як різниця між вартістю переоцінених чистих активів за справедливою вартістю в момент їх гіпотетичної реалізації та вартістю довгострокових і поточних зобов’язань. Характеризує вартість підприємства з позиції можливості наявних активів приносити майбутні економічні вигоди та погашати наявні довгострокові та поточні зобов’язання.

У результаті порівняння показника чистих пасивів із показником чистих активів, що розраховується за традиційним підходом, визначається вартісний ефект, за допомогою якого можна приймати стратегічні рішення на основі загальних змін власності за реалізації відповідних стратегічних альтернатив [2].

Порівнюючи між собою значення показника стратегічних чистих активів та чистих пасивів, одержується стратегічний вартісний ефект, на основі якого можна визначити причини, що зумовлюють зміни структури власності, здатність погашати довгострокові та поточні зобов’язання. Зокрема, з’являється можливість встановити, наскільки від конкретних стратегічних або інжинірингових операцій залежатиме відхилення показника стратегічних чистих активів від чистих пасивів у результаті гіпотетичної реалізації наявних активів за справедливою вартістю [2].

Окрім загальних аналітичних показників для прийняття стратегічних управлінських рішень, також можуть використовуватись і похідні від них

показники. Такими похідними показниками, які можуть використовуватись власниками для оцінки капіталу підприємства, його збереження і нарощення в стратегічній перспективі, можуть бути наступні: вартість чистих активів та вартість чистих пасивів на одного учасника або пайовика (залежно від організаційно-правової форми підприємства) [2].

З метою забезпечення надання всебічної та об'єктивної інформації про вартість власного капіталу підприємства, одним з напрямків отримання такої інформації, є розрахунок показника «чисті пасиви на одну акцію», який відображатиме тенденції зміни власного капіталу [2].

Цей показник близький за своїм змістом до грошового потоку на акцію та може використовуватись для оцінки віддачі власного капіталу через рівень прибутковості, а також приріст власності у вартісному вираженні і величину коштів, що підлягають розподілу серед власників [2].

Цей показник також може бути використаний у системі стратегічного менеджменту, оскільки дозволяє охарактеризувати наявне на підприємстві майно на основі встановлення майбутньої вартості чистих активів, а також з урахуванням погашення поточних і довгострокових зобов'язань, що стосуються цього майна [2].

Для підвищення ефективності стратегічного менеджменту підприємств в якості доповнення до існуючих індикаторів стратегічного розвитку може бути використаний показник стратегічної дохідності:

$$СПД = (СЧА1 – СЧА0) / СЧА0, \quad (4.1)$$

де СДП – стратегічна доходність підприємства;

СЧА1 – вартість стратегічних чистих активів у поточному звітному періоді;

СЧА0 – вартість стратегічних чистих активів у попередньому звітному періоді [2].

Показник стратегічної дохідності відображає дохідність стратегічних ініціатив у конкретному звітному періоді порівняно з попереднім, в яких здійснюються інжинірингові та стратегічні проведення. Також даний показник може бути використаний для порівняння наявних стратегічних альтернатив та обрання із них найбільш прийнятної в контексті показників конкретного звітного періоду [2].

Визначальною особливістю похідних стратегічних аналітичних показників є те, що вони можуть використовуватись лише на стадії реалізації обраної стратегії з метою забезпечення:

- порівняння ефективності однієї обраної стратегії підприємства або стратегічної бізнес-одиниці з іншою чи зі стратегіями інших підприємств або їх окремих стратегічних бізнес-одиниць;
- порівняння ефективності реалізації обраної стратегії в різних звітних періодах [2].

Відповідно похідні стратегічні аналітичні показники є засобом підтримки стратегічного менеджменту на етапі оцінювання та контролю стратегії, що дозволяє покращити процес її моніторингу та виступає основою для прийняття рішень про її коригування. Набір таких показників визначається залежно від наявних інформаційних запитів суб'єктів, що приймають рішення щодо подальших перспектив реалізації та коригування стратегії [2].

З метою полегшення процедури здійснення стратегічного вибору на основі використання стратегічних аналітичних показників, що розраховуються на базі даних системи стратегічного фінансового обліку, розроблено модель аналітичної підтримки вибору стратегічних альтернатив (табл. 4.3) [2].

Таблиця 4.3 – Модель аналітичної підтримки вибору стратегічних альтернатив [2]

№	Стратегічні аналітичні показники	Значення стратегічних аналітичних показників у розрізі обраних варіантів реалізації стратегії		
		Стратегічна альтернатива 1	Стратегічна альтернатива 2	Стратегічна альтернатива n
1	Чисті активи	A		
2	Чисті активи після здійснення коригувань (B)	B1	B2	... Bn
3	Стратегічні чисті активи (C)	C1	C2	... Cn
4	Чисті пасиви (D)	D1	D2	... Dn
5	Вартісний ефект (E)	E1	E2	... En
6	Стратегічний вартісний ефект (F)	F1	F2	... Fn
7	Коефіцієнт адекватності облікової системи потребам стратегічного менеджменту (AQ)	AQ1	AQ2	... AQn

Порядок розрахунку стратегічних аналітичних показників, наведених в таблиці 4.3 [2]:

1. Значення показника вартості чистих активів (A) береться з похідного гіпотетичного стратегічного балансового звіту;

2. $$B = A \times x, \quad (4.2)$$

де x – умовний коефіцієнт коригування вартості чистих активів (може бути більший від одиниці (вартість скоригованих чистих активів перевищує вартість початкового оператора) або менший від одиниці (вартість скоригованих чистих активів перевищує вартість початкового оператора));

3. $$C = B + I + S, \quad (4.3)$$

де I – приріст (зменшення) вартості чистих активів після здійснення інжинірингових проведень;

S – приріст (зменшення) вартості чистих активів після здійснення стратегічних проведень.

4. Значення показника вартості чистих пасивів (D) береться з похідного гіпотетичного стратегічного балансового звіту.

5. $$E = D - A \quad (4.4)$$

6. $$F = D - C \quad (4.5)$$

7. $$AQ = C / A \quad (4.6)$$

При здійсненні вибору із наявних стратегічних альтернатив слід враховувати вартісний ефект на власність підприємства, який очікується одержати від реалізації стратегії. Він відображає вплив зміни чистих активів на основі їх справедливої оцінки на момент їх гіпотетичної реалізації. Іншим показником, необхідним для здійснення стратегічного вибору, є стратегічний вартісний ефект, що відображає співвідношення між гіпотетичною справедливою ціною власного капіталу підприємства та стратегічною вартістю чистих активів [2].

Для удосконалення якості облікової інформації та підвищення рівня її стратегічної орієнтації Бруханським Р.Ф. запропоновано розраховувати коефіцієнт адекватності облікової системи потребам стратегічного менеджменту. Даний коефіцієнт відображає, наскільки вартість стратегічних чистих активів відрізняється від балансової вартості чистих активів [2].

Існування відхилення даного показника від одиниці в будь-яку сторону (збільшення або зменшення) свідчить про застосування неадекватних з позиції стратегічного менеджменту облікових оцінок, що може бути причиною для проведення переоцінки балансових статей для приведення показника чистих активів підприємства у відповідності до адекватних економічних реалій. При реалізації конкретної з обраних стратегічних альтернатив буде одержане таке значення даного показника, що відображає її специфічні особливості та індивідуальний порядок реалізації зусиллями стратегічного менеджменту підприємства. Відповідно для кожної із стратегічних альтернатив значення даного показника буде відрізнятись, оскільки для кожної альтернативи здійснюються окремі коригуючі, інжинірингові та стратегічні проведення [2].

Важливу роль у процесі здійснення стратегічного вибору із наявних альтернатив на основі інформації із системи стратегічного фінансового обліку відіграє аналіз можливих стратегічних сценаріїв. Сценарний аналіз розвитку обраної стратегії забезпечує надання відповіді на таке запитання: «Що буде, якщо?». Це передбачає аналіз можливих альтернативних варіантів здійснення інжинірингових дій і настання стратегічних подій, які впливають на стратегічні аналітичні показники [2].

На сьогодні проблема неможливості бухгалтерського відображення стратегічних альтернатив в обліковій системі підприємства є однією з основних проблем, що зумовлює неадекватність облікової інформації запитам є розробка обліково-аналітичного забезпечення процесу визначення багатоваріантності реалізації адаптивних можливостей і вибору оптимального варіанта стратегії. Який за необхідності може бути доповнений аналізом альтернативних варіантів прогнозної облікової інформації відповідно до дерева управлінських рішень [2].

Альтернативні сценарії в процесі складання похідного гіпотетичного стратегічного балансового звіту можуть бути розроблені на таких стадіях:

- здійснення коригуючих проведень;
- здійснення інжинірингових проведень;
- здійснення стратегічних проведень;
- здійснення гіпотетичних проведень [2].

Для забезпечення їх адекватної інтерпретації та перевірки обраного варіанта реалізації стратегії необхідним є проведення аналізу впливу альтернативних сценаріїв на стратегічні аналітичні показники, що пропонується здійснювати за допомогою такої моделі (табл. 4.4) [2].

Таблиця 4.4 – Модель аналізу впливу сценаріїв реалізації стратегії на аналітичні показники [2]

№	Стратегічні аналітичні показники	Значення стратегічних аналітичних показників у розрізі обраних варіантів реалізації стратегії		
		Сценарій 1 (базовий)	Сценарій 2 (оптимістичний)	Сценарій 3 (песимістичний)
1	Чисті активи	A		
2	Чисті активи після здійснення коригувань (B)	B1	B2	B3
3	Стратегічні чисті активи (C)	C1	C2	C3
4	Чисті пасиви (D)	D1	D2	D3
5	Вартісний ефект (E)	E1	E2	E3
6	Стратегічний вартісний ефект (F)	F1	F2	F3

Дана модель дозволяє встановити вплив різних сценаріїв реалізації стратегії на обрану стратегію підприємства або стратегічної бізнес одиниці шляхом ідентифікації впливу на значення стратегічних аналітичних показників. Виокремлення трьох класичних видів сценаріїв (базового, оптимістичного та песимістичного) є базисом для побудови системи стратегічного планування на основі використання стратегічних аналітичних показників, дозволяючи аналізувати і планувати нестандартні ситуації, що можуть мати як сприятливі результати, так і несприятливі наслідки [2].

Аналіз значень стратегічних аналітичних показників за кожним із визначених сценаріїв дозволяє оцінити можливі варіанти реалізації обраної стратегії, сформулювати набір стратегічних управлінських дій та заходів, за допомогою яких можна забезпечити досягнення окреслених стратегічних цілей [2].

Загалом застосування сценарного планування стратегічних аналітичних показників дозволяє:

- спроєктувати всі можливі наслідки реалізації стратегії;
- узгоджувати виділені сценарії реалізації стратегії зі стратегічними цілями підприємства або стратегічної бізнес-одиниці;
- передбачити вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ та налагодити систему захисту від них;
- сформувати необхідні передумови для розробки ефективних стратегічних управлінських рішень для досягнення конкурентних переваг [2].

4.5 Контрольні питання

1. Які напрями розвитку фінансового аналізу з метою підвищення ефективності стратегічного управління існують?
2. Які джерела інформації використовуються для виконання фінансового аналізу?
3. Яка основна характеристика перспективного аналізу?
4. Які основні напрямки удосконалення системи традиційного фінансового аналізу в напрямі забезпечення його стратегічної орієнтації?
5. Які джерела інформації використовуються для визначення цілей та контексту здійснення фінансового аналізу?
6. Які вихідні результати можуть бути отримані за результатами збору даних для проведення аналізу та їх обробки?
7. Які показники можуть бути використані для оцінки вартості підприємства?
8. За допомогою яких показників може бути визначений рівень резервного захисту підприємства?
9. На що вказує рівність між чистими активами та чистими пасивами підприємства?
10. Які показники порівнюють між собою при аналізі стратегічних балансових звітів?

4.6 Тести для самоконтролю

1. Коефіцієнт структури капіталу показує:

A) скільки гривен залученого капіталу припадає на 1 гривну власного капіталу;

B) скільки гривен власного капіталу припадає на 1 гривну залученого капіталу;

C) співвідношення власного і залученого капіталу;

D) на скільки гривен власний капітал більше залученого капіталу.

2. Критичне значення коефіцієнта структури капіталу дорівнює:

A) 100;

B) 1;

C) 10;

D) 0,1.

3. Підвищення доходності власного капіталу за рахунок використання залученого капіталу має назву:

A) ефект прискореної амортизації;

B) ефект заміщення;

C) ефект фінансового левериджу;

D) ефект структури капіталу.

4. Податковий коректор показує ступень впливу рівня оподаткування на:

A) ефект прискореної амортизації;

B) ефект заміщення;

C) ефект фінансового левериджу;

D) ефект структури капіталу.

5. Політика, яка передбачає фінансування оборотних активів повністю за рахунок короткострокових зобов'язань є:

A) компромісної;

B) пасивної;

C) консервативної;

D) агресивної.

6. Процес поступового перенесення вартості основного капіталу на продукт, що виготовляється, називають:

A) амортизацією;

B) фізичним зносом;

C) моральним зносом;

D) всі відповіді правильні.

7. Реальні активи тривалого користування, вартість яких переноситься на продукт частинами протягом ряду періодів виробництва – це:

A) обіговий капітал;

B) основний капітал;

C) статутний капітал;

D) резервний капітал.

8. Реальні активи, вартість яких повністю переноситься на вартість нового товару та повертається в грошовій формі до підприємця при реалізації товару в кожному циклі – це:

A) обіговий капітал;

B) основний капітал;

C) статутний капітал;

D) додатковий капітал.

9. Частина оборотного капіталу, яка не передає свої природничі властивості продукту, що виготовляється, і не бере безпосередньої участі у створенні споживної вартості, але вона необхідна для нормального функціонування знарядь праці – це:

A) сировина;

B) матеріали;

C) допоміжні матеріали;
D) резервний капітал.

4.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

Завдання 1.

Відповідного до методики фінансового аналізу, яка наведена в таблиці 4.5, виконати аналіз діяльності промислових підприємств.

Таблиця 4.5 – Методика фінансового аналізу

Показник	Формула розрахунку	Норматив
Аналіз ліквідності		
Коефіцієнт покриття	(ф1 р 1195 - ф1 р 1170)÷(ф1 р 1695 - ф1 р 1665)	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(ф1 р 1195 - ф1 р 1170-ф1 р 1100)÷(ф1 р 1695 - ф1 р 1665)	>0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(ф1 р 1160 + ф1 р 1165)÷(ф1 р 1695 - ф1 р 1665)	>=0,25
Чистий оборотний капітал, тис грн	(ф1 р 1195 - ф1 р 1170)-(ф1 р 1695 - ф1 р 1665)	
Аналіз платоспроможності		
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	ф1 р 1495÷ф1 р 1900	>=0,5
Коефіцієнт фінансування	(ф1 р 1595 + ф1 р 1695) ÷ ф1 р 1495	< 1
Коефіцієнт забезпеченності власними оборотними засобами	((ф1 р 1195 - ф1 р 1170) - (ф1 р 1695 - ф1 р 1665))÷(ф1 р 1695 - ф1 р 1665)	>=0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	((ф1 р 1195 - ф1 р 1170) - (ф1 р 1695 - ф1 р 1665))÷ф1 р 1495	>0,2
Аналіз ділової активності		
Коефіцієнт оборотності активів	ф 2 р 2000 ÷(((ф1 р 1300 (гр 3) + ф1 р 1300 (гр 4)) ÷ 2)	
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ф 2 р 2000 ÷(((ф1 р 1605+ф1 р 1615+ф1 р 1620+ф1 р 1625+ф1 р 1630+ф1 р 1660 (гр3))+ф1 р 1605+ф1 р 1615+ф1 р 1620+ф1 р 1625+ф1 р 1630+ф1 р 1660 (гр4)) ÷ 2)	
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ф 2 р 2000 ÷(((ф1 р 1120+ф1 р 1125+ф1 р 1130+ф1 р 1135+ф1 р 1155 (гр3))+ф1 р 1120+ф1 р 1125+ф1 р 1130+ф1 р 1135+ф1 р 1155 (гр4)) ÷ 2)	
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн	Тривалість періоду ÷ Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн	Тривалість періоду ÷ Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	ф 2 р 2000 ÷((ф1 р 1100 (гр3)+ф1 р 1100 (гр4)) ÷ 2)	
Фондовіддача	ф 2 р 2000 ÷((ф1 р 1011 (гр3)+ф1 р 1011 (гр4)) ÷ 2)	
Коефіцієнт віддачі власного капіталу	ф 2 р 2000 ÷((ф1 р 1495 (гр3)+ф1 р 1495 (гр4)) ÷ 2)	
Аналіз рентабельності		
Коефіцієнт рентабельності активів	ф 2 р 2350 або ф 2 р 2355 ÷(((ф1 р 1300 (гр 3) + ф1 р 1300 (гр 4)) ÷ 2)	
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	ф 2 р 2350 або ф 2 р 2355 ÷(((ф1 р 1495 (гр 3) + ф1 р 1495 (гр 4)) ÷ 2)	
Коефіцієнт рентабельності реалізації	ф 2 р 2190 ÷(ф2 р 2050+ф2 р 2130+ф2 р 2150)	> 30%
ф1 – Баланс; ф2 – Звіт про фінансові результати; р – рядок відповідного звіту		

Рекомендації до виконання.

Наведені показники фінансового аналізу промислового підприємства, які найчастіше використовують, мають недоліки, оскільки складно вибрати зручну методику для проведення фінансового аналізу через їх різноманітність, а наявні методики не застосовують галузеві відмінності, деякі методики побудовані із закордонних методик, які не враховують особливості роботи вітчизняних

промислових підприємств, використання деяких нормативних значення недостатньо обґрунтована, є суб'єктивність при виборі показників та важливості його впливу на загальний фінансовий стан підприємства. Фінансовий аналіз промислового підприємства ПрАТ «ЗАЗ» наведено у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6 – Фінансовий аналіз ПрАТ «ЗАЗ»

Показник	Норма-тив	2020	2014	2022	2023	2024
Аналіз ліквідності						
Коефіцієнт покриття	>1	1,746695	0,592109	0,4142886	0,195766	0,14848866
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	1,357693	0,457059	0,2227618	0,096261	0,14848866
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>=0,25	0,181392	0,099949	0,0037355	0,005509	0,00175715
Чистий оборотний капітал, тис грн	> 0	923548	-677110	-1095234	-1274610	-1662168
Аналіз платоспроможності						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>=0,5	0,438128	-0,663212	-1,508465	-2,70197	-3,1039004
Коефіцієнт фінансування	< 1	1,282436	-2,507813	-1,662925	-1,3701	-1,3221752
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>=0,1	0,746695	-0,407891	-0,585711	-0,80423	-0,8515113
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,2	0,532424	0,561636	0,4561236	0,424306	0,4975822
Аналіз ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів		0,44984	0,463789	0,3796589	0,377992	0,3972734
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості		4,274379	3,040726	3,2951188	15,19124	13,138162
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості		1,358124	1,412916	1,5838199	1,8732	3,1917118
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн		84,22276	118,3928	109,25251	23,69787	27,401091
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн		265,0716	254,7922	227,29857	192,1845	112,79213
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів		3,359804	3,798676	2,2229713	1,981091	5,5118768
Фондовіддача		0,771913	0,592765	0,2849925	0,407733	0,1934946
Коефіцієнт віддачі власного капіталу		0,997801	5,064744	-0,358906	-0,18907	-0,1370064
Аналіз рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності активів		0,000672	1,005228	0,7012949	0,445934	-0,2630238
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 20%	0,001491	10,97745	-0,66296	-0,22305	0,0907082
Коефіцієнт рентабельності реалізації	> 30%	0,101821	0,00000	0,00000	0,00000	0,00000

Основні показники ліквідності застосовуються для оцінки можливостей підприємства виконати свої короткострокові зобов’язання. Їх розрахунок для ПрАТ «ЗАЗ» за 2020-2024 роки засвідчує, що:

1. Коефіцієнт покриття у 2020 році був вищий від нормативного значення та показує, що наявних оборотних активів достатньо для задоволення поточних зобов'язань, але з 2014 року показник нижчий від нормативного рівня та впродовж досліджуваного періоду має тенденцію до зменшення. Протягом останніх п’яти років коефіцієнт покриття підприємства погіршився в 11,8 разів та склав 0,149 проти 1,747 у 2020 році.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році був вищим від нормативного значення та показує, що підприємство може погасити короткотермінові зобов'язання у разі його критичного стану, але з 2014 року показник нижчий від нормативного рівня та надалі знижується з кожним роком. Протягом останніх п’яти років коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства погіршився в 9,1 разів та склав 0,149, що вказує на неможливість погасити свої короткотермінові зобов'язання у разі критичного стану.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020 році був меншим за рекомендоване оптимальне значення, що свідчить про нераціональне використання грошових коштів. Протягом останніх п’яти років коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства погіршився в 100,2 разів.

4. Чистий оборотний капітал у 2020 році був в межах нормативного значення, оскільки перевищували оборотні кошти короткострокові зобов'язання, тобто підприємство не тільки могло погасити свої короткострокові зобов'язання, але й мало резерви для розширення діяльності. Однак, починаючи з 2014 року підприємство має дефіцит оборотного капіталу, що свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання.

Проведений аналіз коефіцієнтів платоспроможності промислового підприємства ПрАТ «ЗАЗ» за 2020-2024 роки свідчить, що:

1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії), який вказує на питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів протягом останніх п’яти років знижується з 0,438 до -3,104.

2. Коефіцієнт фінансування, що вказує на співвідношення позикових та власних коштів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів, у 2020 році він був нижчим від норми, оскільки підприємство активно залучало позикові кошти, збільшення коефіцієнта було відмічено у 2014 році, оскільки стрімко скоротився обсяг позикових коштів, але починаючи з 2022 року підприємство відновило залучення позикових коштів, що вказує на наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі та високий ризик банкрутства.

3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів та є індикатором здатності підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. У 2020 році коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами був вищим від нормативного значення, але з 2014 року значення вищезазначеного коефіцієнта не відповідає нормативу та має тенденцію до зменшення.

4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує співвідношення між власними оборотними ресурсами підприємства і власним капіталом. За весь період, що аналізується його значення не відповідає нормативу, тобто підприємство активно використовує позикові кошти.

На підставі проведеного аналізу ділової активності промислового підприємства ПрАТ «ЗАЗ» за 2020-2024 роки можна зробити такі висновки:

1. Коефіцієнт оборотності активів, тобто співвідношення між виручкою і середньорічною сумою активів – скоротився з 0,45 у 2020 році до 0,397 у 2024 році, тобто наявна недостатня оборотність активів, оскільки за аналізований період відбувався не повний цикл виробництва й обігу, отже підприємству необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів.

2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, який показує, скільки разів підприємство погасило свої зобов'язання перед кредиторами – за останні п’ять років збільшилась у 3 рази, що свідчить про те, що підприємство використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується ним для фінансування своїх інших операцій.

3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління промисловим підприємством заборгованістю клієнтів та інших дебіторів. Значення коефіцієнту показує кількість обертів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів за період, що аналізується дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством. Коефіцієнт розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості. Його значення за останні п’ять років збільшилось у 2,35 рази, це призводить до збільшення фінансових витрат у зв'язку з необхідністю додаткового залучення кредитних коштів, тобто на підприємстві неефективно управляють дебіторською заборгованістю.

4. Строк погашення кредиторської заборгованості скоротився з 84 днів у 2020 році, 118 днів у 2014 році, 109 днів у 2022 році до 23 днів у 2023 році та 27 днів у 2024 році, що свідчить про те, що обертання кредиторської заборгованості помірно спадає. Це зумовлено зменшенням чистого доходу у 2340,6 разів, а також зменшенням кредиторської заборгованості у 1244,5 рази. Протягом усього періоду спостерігається тенденція до зниження даного показника, що є негативним явищем, основними факторами впливу стало скорочення обсягів придбання матеріалів для подальшого виготовлення продукції, та суми нарахованої заробітної плати через зменшення кількості робітників виробництва.

5. Строк погашення дебіторської заборгованості скоротився з 265 днів у 2020 році, 254 днів у 2014 році, 227 днів у 2022 році до 192 днів у 2023 році та 112 днів у 2024 році. Така динаміка свідчить про те, що обертання дебіторської заборгованості помірно спадає. Це зумовлено зменшенням чистого доходу у 2340,6 разів, а також зменшенням дебіторської заборгованості у 1090,8 рази. Протягом усього періоду спостерігається тенденція до зниження даного показника, що є наслідком скорочення обсягів реалізації продукції.

6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на ефективність управління запасами на підприємстві. Значення показника збільшилось з 3 обертів у 2020 та 2014 роках, 2 обертів у 2022 та 2023 роках до 5 обертів у 2024 році.

7. Фондовіддача демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника зменшилося з 0,77 у 2020 році, 0,59 у 2014 році, до 0,285 у 2022 році, 0,40 у 2023 році, 0,19 у 2024 році, що свідчить про зменшення кількості виробленої продукції на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби, тобто використовуються неефективно.

8. Коефіцієнт віддачі власного капіталу показує швидкість обороту вкладеного капіталу. Його значення на підприємстві коливається з 0,998 у 2020 році, до 5,064 у 2014 році до -0,359 у 2022 році, -0,189 у 2023 році, -0,137 у 2024 році, що свідчить про бездіяльність частини власних коштів та вказує на необхідність вкладення власних коштів до інших джерел доходів.

Аналіз рентабельності промислового підприємства ПрАТ «ЗАЗ» за 2020-2024 роки здійснюється шляхом розрахунку таких показників:

1. Коефіцієнт рентабельності активів, який розраховується як співвідношення отриманого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів свідчить про те, що підприємством було отримано у 2020-2024 роках 0,001, 1,005, 0,701, 0,446, -0,263 копійок чистого прибутку на кожну гривню використаних активів, що вказує на неефективне використання.

2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, показує розмір прибутку, який згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. За досліджуваний період мав наступні значення у 2020 році 0,002, у 2014 році 10,978, у 2022 році -0,663, у 2023 році -0,223, у 2024 році 0,091, що свідчить про отримання підприємством 0,09 грн чистого прибутку на кожну залучену гривню власних коштів у 2024 році.

3. Коефіцієнт рентабельності реалізації показує, скільки на кожну витрачену у господарську діяльність гривню отримано прибутку. За досліджуваний період його значення є нижчим від нормативного значення та дорівнює нулю, тобто прибуток від реалізації підприємство не отримує.

Фінансовий аналіз промислового підприємства ПрАТ «ЗТР» наведено у таблиці 4.7 – 4.8.

Таблиця 4.7 – Фінансовий аналіз ПрАТ «ЗТР»

Показник	Норма-тив	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7
Аналіз ліквідності						
Коефіцієнт покриття	>1	0,453183	0,233337	0,173019	0,19803	0,343579
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,335986	0,187906	0,143381	0,119393	0,198783
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>=0,25	0,025889	0,018616	0,013003	0,055632	0,113322
Чистий оборотний капітал, тис грн	> 0	-1689351	-3969872	-6570447	-7415839	-4186031
Аналіз платоспроможності						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>=0,5	0,103533	0,469444	1,176315	-1,30359	-1,20818
Коефіцієнт фінансування	< 1	8,658722	3,13018	1,850112	-1,76711	-1,82769
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>=0,1	-0,54682	-0,76666	-0,82698	-0,80197	-0,65642
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,2	-4,57915	-2,3346	-1,50214	1,395249	0,746817

Продовження таблиці 4.7

1	2	3	4	5	6	7
Аналіз ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів		0,713041	0,379956	0,298415	0,604224	0,512333
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості		5,414488	3,455906	2,942863	6,295608	6,811148
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості		2,227722	1,499264	1,145974	2,906097	4,016996
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн		66,48828	104,1695	122,3299	57,18272	52,85452
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн		161,6001	240,1179	314,1433	123,8775	89,6192
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів		6,308714	4,570748	4,653572	4,887075	2,800864
Фондовіддача		3,062986	1,413964	1,066012	2,286366	1,739004
Коефіцієнт віддачі власного капіталу		4,00228	1,319339	0,360618	-0,48504	-0,43153
Аналіз рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності активів		0,086373	-0,63523	-0,72707	-0,23921	-0,10411
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 20%	0,484808	-2,20574	-0,87862	0,192027	0,087694
Коефіцієнт рентабельності реалізації	> 30%	-0,33863	-0,14790	-0,01208	-0,58600	-0,30052

Таблиця 4.8 – Характеристика змін за результатами фінансового аналізу ПрАТ «ЗТР» за 2020-2024 роки

Показник	Характеристика динаміки змін показника
1	2
Аналіз ліквідності	
Коефіцієнт покриття	Коефіцієнт покриття у 2020-2024 роках був нижчим від нормативного рівня та впродовж досліджуваного періоду коливався 0,453; 0,233; 0,173; 0,198; 0,344 відповідно, це свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до підприємства з боку кредиторів, постачальників та інвесторів.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020-2024 роках був нижчим від нормативного рівня та коливався в межах 0,336; 0,188; 0,143; 0,119; 0,199 відповідно, що вказує на неможливість погасити свої короткотермінові зобов'язання у разі критичного стану.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2020-2024 роках був меншим за нормативне значення та становив 0,026; 0,019; 0,013; 0,056; 0,113 відповідно, що свідчить про нераціональне використання грошових коштів.
Чистий оборотний капітал, тис грн	Чистий оборотний капітал у 2020-2024 роках був меншим від нормативного значення, що свідчить про нездатність підприємства вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання.

Продовження таблиці 4.8

1	2
Аналіз платоспроможності	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Коефіцієнт платоспроможності (автономії), який вказує на питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів протягом останніх п’яти років коливався 0,103; 0,469; 1,176; -1,304; -1,208 відповідно. Значення показника говорить про те, що незначну частину своїх активів підприємство здатно профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Тривалий вплив такого фактора, безумовно, призведе до банкрутства.
Коефіцієнт фінансування	Коефіцієнт фінансування вказує на співвідношення позикових та власних коштів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів у 2020-2022 роках він склав 8,659; 3,13; 1,85 відповідно, що менше нормативного значення, так як підприємство активно залучало позикові кошти, а зниження коефіцієнта було відмічено у 2023-2024 роках -1,767 та -1,828 відповідно, що вказує на наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі та високий ризик банкрутства.
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до оборотних активів. У 2020-2024 роках коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами складав -0,547; -0,767; -0,827; -0,802; -0,656 відповідно та був нижчим від нормативного значення, що свідчить про нездатність підприємства фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує співвідношення між власними оборотними ресурсами підприємства і власним капіталом. У 2020-2022 році він був нижчим від нормативного значення та складав -4,579; -2,335; -1,502 відповідно, тобто підприємство активно використовувало позикові кошти, а у 2023-2024 роках показник виріс та став вище норми 1,395 та 0,747 відповідно, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.
Аналіз ділової активності	
Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності активів, тобто співвідношення між виручкою і середньорічною сумою активів, у 2020-2024 роках склав 0,713; 0,38; 0,298; 0,604; 0,512 відповідно, тобто наявна недостатня оборотність активів, так як за аналізований період відбувався не повний цикл виробництва й обігу, отже підприємству необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки разів підприємство погасило свої зобов'язання перед кредиторами. За 2020-2024 роки він склав 5,4; 3,5; 2,9; 6,3; 6,8 відповідно, що свідчить про те, що підприємство використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується ним для фінансування своїх інших операцій.

Продовження таблиці 4.8

1	2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів та інших дебіторів. За 2020-2024 роки він склав 2,2; 1,5; 1,2; 2,9; 4,0 відповідно, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством, це приводить до збільшення фінансових витрат у зв'язку з необхідністю додаткового залучення кредитних коштів, тобто на підприємстві неефективно управляють дебіторською заборгованістю.
Строк погашення кредиторської заборгованості, дн	Строк погашення кредиторської заборгованості скоротився з 66 днів у 2020 році, 104 днів у 2014 році, 122 днів у 2022 році до 57 днів у 2023 році та 52 днів у 2024 році, що свідчить про те, що обертання кредиторської заборгованості помірно спадає. Це зумовлено зменшенням чистого доходу в 1,2 рази, а також зменшенням кредиторської заборгованості у 1,5 рази. Протягом усього періоду спостерігається тенденція до зниження даного показника, що свідчить про скорочення обсягів придбання матеріалів для подальшого виготовлення продукції, та суми нарахованої заробітної плати через зменшення кількості робітників виробництва.
Строк погашення дебіторської заборгованості, дн	Строк погашення дебіторської заборгованості скоротився з 161 днів у 2020 році, 240 днів у 2014 році, 314 днів у 2022 році до 123 днів у 2023 році та 89 днів у 2024 році. Така динаміка свідчить про те, що обертання дебіторської заборгованості помірно спадає. Це зумовлено зменшенням чистого доходу в 1,2 рази, а також зменшенням дебіторської заборгованості у 3,1 рази. Протягом усього періоду спостерігається тенденція до зниження даного показника, що є наслідком скорочення обсягів реалізації продукції.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів вказує на ефективність управління запасами на підприємстві. Значення показника на досліджуваному підприємстві знизилось з 6 обертів у 2020 році, 4 обертів у 2014-2023 роках до 2 обертів у 2024 році, що свідчить про неефективне управління запасами підприємства.
Фондовіддача	Фондовіддача демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника коливалося з 3,06 у 2020 році, 1,41 у 2014 році, до 1,07 у 2022 році, 2,29 у 2023 році, 1,74 у 2024 році, що свідчить про зменшення на кінець періоду кількості виготовленої продукції на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби, тобто основні засоби використовуються неефективно.
Коефіцієнт віддачі власного капіталу	Коефіцієнт віддачі власного капіталу показує швидкість обороту вкладеного капіталу. Його значення на підприємстві коливається з 4,002 у 2020 році, 1,319 у 2014 році, 0,361 у 2022 році, -0,485 у 2023 році, -0,431 у 2024 році, що свідчить про бездіяльність частини власних коштів та вказує на необхідність вкладення власних коштів до інших джерел доходів.

Продовження таблиці 4.8

1	2
Аналіз рентабельності	
Коефіцієнт рентабельності активів	Коефіцієнт рентабельності активів, який розраховується як співвідношення отриманого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів. Підприємством було отримано у 2020-2024 роках 0,086; -0,635; -0,727; -0,239; -0,104 копійок чистого прибутку (збитку) на кожну гривню використаних активів, що вказує на неефективне використання активів.
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує розмір прибутку, який згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. За досліджуваний період його значення значно коливалися, а саме у 2020 році 0,484; у 2014 році -2,206; у 2022 році -0,879; у 2023 році 0,192; у 2024 році 0,088, це свідчить про те, що про отримання 0,19 грн та 0,09 грн чистого прибутку на кожну залучену гривню власних коштів у 2023-2024 роках.
Коефіцієнт рентабельності реалізації	Коефіцієнт рентабельності реалізації показує, скільки на кожну витрачену у господарську діяльність гривню отримано прибутку. За досліджуваний період значення вищезазначеного коефіцієнта нижчим від нормативного значення та дорівнює -0,339; -0,148; -0,148; -0,012; -0,586; -0,301, тобто прибуток від реалізації підприємство не отримує.

4.8 Вправи для самостійної роботи

Завдання 1.

За методикою фінансового аналізу, яка наведена в таблиці 4.3, виконати аналіз на підприємстві, яке досліджується в магістерській роботі.

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ТА НЕФІНАНСОВИХ ДАНИХ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ РЕЛЕВАНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ЦІЛЯХ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ПЛАН

5.1 Звіт про управління: сутність та зміст

5.2 Розкриття фінансових та нефінансових показників в Звіті про управління

5.3 Стратегічний аналіз фінансових та нефінансових даних для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень

5.4 Інструменти стратегічного аналізу фінансових та нефінансових даних

5.5 Контрольні питання

5.6 Тести для самоконтролю

5.7 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

5.8 Вправи для самостійної роботи

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про сутність об’єкту обліку «товари», його місця у складі активів підприємства, класифікацію;

✓ у набутті умінь і навичок щодо ведення обліку на підприємствах оптової та роздрібної торгівлі;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності до відображення інформації про господарські операції суб’єктів господарювання в фінансовому обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності використання податкового законодавства в практичній діяльності суб’єктів господарювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

• оборотні активи
• облік
• товари
• оптова торгівля
• роздрібна торгівля
• торгівельна націнка
• тара

5.1 Звіт про управління: сутність та зміст

Фінансова звітність розкриває інформацію про фінансовий стан і фінансові результати діяльності, однак не дає змоги оцінити стан корпоративного управління, задоволеність працівників умовами роботи та рівнем соціального захисту, якість і безпечність продукції, ефективність використання ресурсного потенціалу діяльності [9].

Тому необхідним є складання інтегрованої звітності, що розкриватиме соціально-екологічні аспекти діяльності підприємства. Нова редакція Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [18] регламентує подання разом із фінансовою звітністю та консолідованою фінансовою звітністю Звіту про управління. Водночас Методичними рекомендаціями зі складання Звіту про управління не передбачено вичерпний перелік фінансових та нефінансових показників, порядок їх обчислення [9].

Це призводить до необхідності уточнення структури Звіту про управління, переліку його показників та переваг його складання для інвесторів, держави, аудиторів, кредиторів, споживачів, працівників, управлінського персоналу [9].

Інтегрована звітність – звітність, де узагальнюється інформація про фінансовий стан, а також соціально-екологічну та благодійну діяльність суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів та характеризується домінуюча стратегія його розвитку. Щодо регламентованого Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [18] Звіту про управління, то бланків, затверджених нормативними документами, немає, встановлено тільки мінімальні вимоги до структури та змісту [9].

Регламентованого вичерпного переліку показників, які повинні бути обов'язково наведені у Звіті, немає. Це дає можливість підприємствам самостійно, на власний розсуд вибирати формат і глибину розкриття інформації.

Перевагами складання інтегрованої звітності є такі: характеристика матеріально-технічного забезпечення надання інформації про дотримання якості і безпеки продукції, більш широка перспектива розгляду діяльності підприємства; удосконалення облікової політики підприємства внаслідок інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємства; зростання довіри працівників підприємства та споживачів до безпеки технологічного процесу і продукції підприємства для навколишнього середовища [9].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [18], бухгалтерський облік та фінансова звітність ґрунтуються на таких принципах, як: повне висвітлення; автономність; послідовність; безперервність; нарахування; превалювання сутності над формою; єдиний грошовий вимірник та ін. [9].

Принципами складання Звіту про управління доцільно вважати такі: автономності; безперервності; нарахування; превалювання сутності над формою, орієнтації на майбутнє, затребуваності, цілісності, достовірності,

повноти, періодичності, послідовності, своєчасності, інтерпретованості, порівняності [9].

Інтегрований звіт повинен відповідати на такі запитання [9]:

1. Організаційний огляд та зовнішнє середовище: чим займається організація і в яких умовах вона функціонує?

2. Управління: як структура управління організацією підтримує її здатність створювати вартість у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі?

3. Можливості та ризики: які конкретні можливості і ризики впливають на здатність організації створювати вартість у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі й як організація буде діяти з ними?

4. Стратегія та розподіл ресурсів: які стратегічні напрями розвитку організації й як вона може їх досягти?

5. Бізнес-модель: що таке бізнес-модель організації, а також якою мірою вона є стійкою?

6. Продуктивність: наскільки організація досягла своєї стратегічної цілі й які її результати з погляду одержання вигід?

7. Перспективи майбутнього: з якими викликами та невизначеностями може зіткнутися організація в процесі досягнення своєї стратегії й які це може мати наслідки для її бізнес-моделі та майбутньої діяльності?

Методичними рекомендаціями зі складання Звіту про управління [20] регламентовано такі напрями Звіту про управління з метою систематизації та співставності інформації:

1) організаційна структура та опис діяльності підприємства;

2) результати діяльності;

3) ліквідність та зобов'язання;

4) екологічні аспекти;

5) соціальні аспекти та кадрова політика;

6) ризики;

7) дослідження та інновації;

8) фінансові інвестиції;

9) перспективи розвитку;

10) корпоративне управління [9].

Потребує уточнення перелік фінансових та нефінансових показників Звіту про управління [9].

Систематизований набір нефінансових показників – структурних елементів інтегрованої звітності наступний:

1. Виробничий капітал (кількість працівників у регіонах).

2. Людський капітал (розподіл за віком, динаміка зміни чисельності, розподіл за ключовими бізнес напрямками, гендерний баланс, плинність персоналу та ін.).

3. Інтелектуальний капітал (кількість навчальних курсів, кількість працівників, які пройшли навчання, кількість годин навчання, кількість працівників, які пройшли тестування).

4. Природний капітал (споживання ресурсів, витрати на екологічну безпеку, утилізація відходів).

5. Соціальний капітал (обсяг благодійних внесків, кількість працівників, що добровільно взяли участь в акціях і пожертвуваннях) [9].

Для повноти і достовірності оцінки діяльності підприємства доцільно передбачити в структурі Звіту про управління розділи:

1) облікова політика щодо необоротних активів, виробничих запасів, порядок формування собівартості продукції, дебіторської заборгованості, пропорції розподілу прибутку на споживання і капіталізацію;

2) система збалансованих показників (проекції «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання і мотивація персоналу»);

3) SWOT-аналіз діяльності (сильні та слабкі сторони, загрози та можливості);

4) ефективність використання ресурсів [9].

Деталізації потребує розкриття фінансових і нефінансових показників системою збалансованих показників [9].

Доцільним є наповнення проекції «Фінанси» такими основними фінансовими показниками: абсолютний приріст чистого прибутку за рік, структура собівартості реалізації, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу на основі даних фінансової звітності [9].

Проекцію «Клієнти» може бути представлена такими показниками: дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги; чистий дохід від реалізації продукції; тривалість обороту дебіторської заборгованості; знижки, повернення продукції, претензії до якості у відсотках до загальної кількості проданих товарів; кількість нових покупців; повторні замовлення від існуючих покупців; розширення ринків збуту [9].

Наступною проекцією системи збалансованих показників є «Внутрішні бізнес-процеси», яку доцільно представити такими показниками: час простою і ремонту обладнання; коефіцієнт оборотності запасів, тривалість обороту запасів, тривалість операційного циклу, тривалість фінансового циклу, витрати на збут, адміністративні витрати [9].

Напрям «Навчання і мотивація персоналу» можна представити такими показниками: продуктивність праці, фондоозброєність, поточні зобов’язання з оплати праці, поточні зобов’язання за соціальним страхуванням, плинність персоналу, витрати підприємства на курси підвищення кваліфікації персоналу, питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію протягом року, до загальної чисельності працівників, наявність соціальних переваг роботи на підприємстві (додаткові дні відпустки у разі відсутності лікарняних протягом календарного року, оплата путівок у дитячі табори дітям працівників підприємства) [9].

Два етапи розподілу прибутку наступні: 1) розподіл загального прибутку (прибуток до оподаткування на податок на прибуток і чистий прибуток); 2) розподіл чистого прибутку (капіталізація і споживання). До капіталізації

відносять збільшення зареєстрованого (пайового) капіталу, збільшення резервного капіталу, інші цілі, пов'язані з виконанням соціальних програм і розширенням виробництва [9].

До споживання відносять обсяг виплачених дивідендів, покриття збитку минулих років, інші напрями споживання прибутку. В установчих документах та Положенні про облікову політику потрібно регламентувати один із трьох типів дивідендної політики: консервативну, помірну й агресивну [9].

Так, консервативна дивідендна політика забезпечує фінансову незалежність і достатній рівень платоспроможності, передбачає першочергове оновлення необоротних активів, а потім виплату дивідендів [9].

Помірна дивідендна політика передбачає виплату дивідендів у фіксованому мінімальному розмірі. Агресивна дивідендна політика передбачає стабільне зростання рівня дивідендних виплат, що сприяє зростанню ринкового курсу акцій. Забезпечуючи повністю виконання майнових прав акціонерів, агресивна дивідендна політика знижує ліквідність [9].

Для збільшення масштабів виробництва, задоволення потреб споживачів та розширення ринків збуту якісної продукції запропоновано вибирати консервативну дивідендну політику, що дасть змогу на основі своєчасного оновлення необоротних активів, стимулювання працівників, збільшення продуктивності праці досягти високотехнологічного виробництва кондиційної продукції. Вибір агресивної дивідендної політики забезпечить акціонерам максимальні зростаючі дивідендні виплати. А за умов помірної дивідендної політики за акціонерами зберігатимуться мінімальні дивідендні виплати [9].

Таким чином, інтегрована звітність – звітність, де узагальнюється інформація про фінансовий стан, а також соціально-екологічну та благодійну діяльність суб'єкта господарювання, ефективність використання ресурсів та характеризується домінуюча стратегія його розвитку. Звіт про управління призначений для узагальнення інформації про виробничий, соціальний, людський, інтелектуальний та природний капітал [9].

Для повноти і достовірності оцінки діяльності підприємства доцільно передбачити в структурі Звіту про управління розділи:

1) облікова політика щодо необоротних активів, виробничих за пасів, порядок формування собівартості продукції, дебіторської заборгованості, пропорції розподілу прибутку на споживання і капіталізацію;

2) система збалансованих показників (проекції «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання і мотивація персоналу»);

3) SWOT-аналіз діяльності (сильні та слабкі сторони, загрози та можливості);

4) ефективність використання ресурсів [9].

Інтегрована звітність повинна містити інформацію про використання чистого прибутку, розроблений алгоритм його розподілу відповідно до типу дивідендної політики: консервативної, помірної й агресивної. Для збільшення масштабів виробництва, задоволення потреб споживачів та розширення ринків збуту якісної продукції запропоновано вибирати консервативну дивідендну

політику, що дасть змогу на основі своєчасного оновлення необоротних активів, стимулювання працівників, збільшення продуктивності праці досягти високотехнологічного виробництва кондиційної продукції. Вибір агресивної дивідендної політики забезпечить акціонерам максимальні зростаючі дивідендні виплати. А за умов помірної дивідендної політики за акціонерами зберігатимуться мінімальні дивідендні виплати. Перспективою подальших досліджень є розроблення методики аудиту звіту про управління [9].

5.2 Розкриття фінансових та нефінансових показників в Звіті про управління

Звіт про управління має містити додаткову, не включену до оприлюдненої фінансової звітності інформацію. Звіт про управління не має затвердженої форми, тобто складається у довільній формі та вважається різновидом нефінансової звітності, яка задовольнити різноманітні інформаційні потреби усіх зацікавлених користувачів такої звітності [5].

Звіт про управління може бути складовою інтегрованої звітності на рівні створення та подачі консолідованої звітності. Нефінансова звітність виступає основною платформою для передачі результатів сталого розвитку та впливів – позитивних чи негативних, що стає реальним підґрунтям для створення соціальних, екологічних та економічних переваг для кожного учасника бізнесу [5, 6].

Визначення звіту про управління як термінологічного поняття на законодавчому рівні розкриває Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [18], за яким звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності. Будь-яких інших настанов, окрім визначення терміну «звіт про управління», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [18] не дає, оскільки цей нормативний документ визначає правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні [5].

Звіт про управління містить достовірну фінансову та нефінансову інформацію про діяльність підприємства, його стан та перспективи розвитку та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності [5].

Аналіз діяльності, стану та розвитку підприємства проводиться ураховуючи розмір та вид діяльності підприємства, і включає як основні фінансові, так і нефінансові (якщо необхідно) показники діяльності щодо певного виду діяльності, у тому числі інформацію екологічного та соціального характеру, з посиланням на відповідні показники річної фінансової звітності та пояснення щодо сум за відповідними показниками (якщо доречно) [5].

Слід відзначити, що перелік напрямів та показників, які рекомендується розкривати у звіті про управління не є вичерпним. Підприємство може розкривати іншу інформацію, яку вважає за доцільне. Так, наприклад, великим

підприємствам, середня кількість працівників яких на дату складання річної фінансової звітності перевищує критерій у 500 працівників, рекомендується включати у звіт про управління нефінансові показники діяльності, що містять інформацію щодо впливу його діяльності, зокрема на навколишнє середовище, довкілля, соціальні питання, у тому числі питання соціального захисту працівників підприємства, поваги прав людини, боротьби з корупцією та хабарництвом, а саме [20]:

– стислий опис моделі діяльності підприємства;

– опис політики, яку провадить підприємство, щодо зазначених питань;

– результат такої політики;

– основні ризики, пов'язані із зазначеними питаннями, що стосуються діяльності підприємства, у тому числі (якщо доречно) ділові відносини, продукція або послуги, які можуть спричинити негативні наслідки у цих сферах, та яким чином підприємство здійснює управління цими ризиками;

– основні нефінансові показники, що характеризують діяльність підприємства [5].

Середні підприємства взагалі мають право не відображати у звіті про управління нефінансову інформацію. Якщо підприємство не провадить політики щодо зазначених питань, то рекомендується у нефінансовій інформації зазначати відповідне пояснення [5].

Якщо підприємство керується кодексом корпоративного управління або добровільно застосовує кодекс корпоративного управління, у звіті про управління рекомендується зазначати джерело, в якому можна знайти текст відповідних документів у вільному доступі. Згадка про Звіт про управління зафіксована і у Порядку подання фінансової звітності [22], однак за цим нормативним документом Звіт про управління не входить до складу фінансової звітності, про що заявлено прямо в тексті п. 2 вказаного Порядку та зазначається, що Звіт про управління подається разом з річною фінансовою звітністю [5].

Запропоновані відповідними нормативними актами [20, 21] розділи Звіту про управління є орієнтовними (таблиці 5.1) та не дають чітких методичних вказівок щодо джерел збору інформації. Керуючись потребою всебічності розкриття інформації у нефінансовій звітності про діяльність підприємства доступною для розуміння мовою навіть для пересічного споживача інформації, постає задача універсалізації процесу створення Звіту про управління. А саме на основі обліково-аналітичних даних щодо діяльності підприємства за допомогою методологічно формалізованих процедур у визначенні сукупності показників нефінансової звітності (таблиця 5.2) [5].

Таким чином, Звіт про управління представляє ту інформацію, яка відсутня (але суттєво може впливати на рішення користувачів) і не може бути представлена у фінансовій звітності за рахунок чітких вимог чинного законодавства щодо її складення на відміну від законодавства щодо складення нефінансової звітності [5].

Виходячи з можливості наведення у відповідних розділах Звіту про управління ретроспективних показників та прогностичних оцінок Євсєєвою О. О., Підопригорою І. В. та Ковальовою Д. А. висувається пропозиція щодо альтернативних назв звіту в управлінській діяльності керівництвом топ-менеджменту в залежності від практичного використання інформації, його структурованості, змістовності (наприклад «План розвитку», «Перспективний огляд», «Оцінка конкурентоспроможності» «Звіт керівництва», «Коментар керівництва», «Звіт про корпоративне управління») тощо [5].

Таблиця 5.1 – Зміст розділів Звіту про управління за Методичними рекомендаціями зі складання звіту про управління [5, 20]

Напрям	Зміст
1	2
1. Організаційна структура та опис діяльності підприємства	Інформація про організаційну структуру підприємства, його стратегію та цілі, сферу його діяльності за географічним розташуванням та галузевим спрямуванням, а також інформацію про продукцію та послуги, що виробляються/надаються підприємством, ринкову частку підприємства в різних сегментах, у яких здійснює свою діяльність підприємство (за наявності такої інформації) тощо.
2. Результати діяльності	Аналіз результатів діяльності підприємства, включаючи пояснення щодо динаміки розвитку підприємства протягом звітного періоду.
3. Ліквідність та зобов'язання	Інформація про основні джерела забезпечення ліквідності (активи, які забезпечують своєчасне виконання зобов'язань), наявні зобов'язання, їх види та строки їх погашення, умовні зобов'язання, їх види та оцінка їх можливого впливу на ліквідність; фактори, які впливають або в подальшому можуть вплинути на ліквідність.
4. Екологічні аспекти	Інформація щодо впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, залежно від галузі, в якій функціонує підприємство та від заходів з охорони довкілля і зменшення впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Рекомендовані показники: раціональне використання води; управління відходами; викиди парникових газів; споживання енергії тощо.
5. Соціальні аспекти та кадрова політика	Інформація про: загальну кількість працівників та частку жінок на керівних посадах; заохочення (мотивацію) працівників; охорону праці та безпеку; навчання та освіту персоналу; рівні можливості працевлаштування; повагу прав людини; заходи з боротьби з корупцією та хабарництвом тощо.
6. Ризики	Інформація про політику підприємства щодо управління операційними та фінансовими ризиками (ринковий ризик, кредитний ризик, ризик ліквідності) з описом їхнього впливу на діяльність підприємства, а також підходів або інструментів, які використовуються підприємством для зменшення впливу таких ризиків на його діяльність тощо.
7. Дослідження та інновації	Інформація про дослідження, інноваційну діяльність та розробки, які проводяться підприємством, обсяг витрат на такі заходи та їх вплив на діяльність підприємства.

Продовження таблиці 5.1

1	2
8. Фінансові інвестиції	Інформація про фінансові інвестиції підприємства у цінні папери інших підприємств, фінансові інвестиції в асоційовані і дочірні підприємства.
9. Перспективи розвитку	Інформація про перспективи подальшого розвитку підприємства з урахуванням ризиків та викликів при здійсненні діяльності.
10. Корпоративне управління	Інформація щодо: органів управління, їх склад та повноваження, стратегії корпоративного управління; скликання та проведення загальних зборів акціонерів; структури акціонерів та їх частки в акціонерному капіталі; власників цінних паперів з особливими правами контролю та опис цих прав; діяльності підприємства стосовно операцій з власними акціями; основних характеристик системи внутрішнього контролю; дивідендної політики; перспектив розвитку та удосконалення корпоративного управління; політики підприємства стосовно адміністративних, управлінських та наглядових органів підприємства.

Науковці Євсєєва О. О., Підопригора І. В., Ковальова Д. А. [5] пропонують зміст розділів Звіту про управління, який наведено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Зміст розділів Звіту про управління на думку науковців Євсєєвої О. О., Підопригори І. В., Ковальової Д. А. [5]

Напрям	Зміст
1	2
1. Фінансова-економічний	Надлишок або нестача (власних оборотних коштів; власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів; загальної величини основних джерел формування запасів і затрат); прибутковість; ділова активність; фінансова активність; платоспроможність тощо.
2. Інтелектуальний	Показники чисельності робочої сили; показники складу і структури кадрів; показники використання робочого часу; показники продуктивності праці; показники використання фонду оплати праці; рівень дисципліни тощо.
3. Трудовий	Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства; показник винахідницької активності; частка доходу підприємства від використання інтелектуальної власності тощо.
4. Техніко-технологічний	Рівень прогресивності технологій; рівень прогресивності продукції; рівень технологічного потенціалу; фондоозброєність праці; коефіцієнт вибуття основних засобів; коефіцієнт оновлення основного капіталу; коефіцієнт браку; фондовіддача основних засобів; матеріаломісткість; коефіцієнт зношеності основних засобів; рівень завантаження виробничих потужностей; енергомісткість; коефіцієнт інвестицій; штрафи за недоброякісну продукцію тощо.
5. Політико-правовий	Питома вага договорів підприємств, за якими відкрито судові справи, у загальній кількості господарських договорів підприємства; питома вага одержаних штрафних санкцій у загальній сумі зобов’язань за господарськими договорами підприємства; питома вага сплачених штрафних санкцій у

Продовження таблиці 5.2

1	2
	загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства; частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його витрат; коефіцієнт якості юридичних послуг; коефіцієнт юридичного менеджменту тощо.
6. Інформаційний	Коефіцієнт повноти інформації; коефіцієнт точності інформації; коефіцієнт суперечливості інформації; продуктивність інформації; коефіцієнт інформаційної оснащеності; коефіцієнт захищеності інформації тощо.
7. Екологічний	Коефіцієнт безпечності продукції; коефіцієнт «екологічного баласту»; коефіцієнт раціонального використання відходів; рентабельність продукції з відходів; коефіцієнт забруднення середовища; ступінь забруднення довкілля; показник природоохоронної діяльності тощо.
8. Силовий	Коефіцієнт безпеки транспорту; коефіцієнт захищеності майна та персоналу тощо.
9. Галузевий	Специфічні показники галузевої сестейності (звіт орієнтований на специфічні показники галузевої сестейності)

5.3 Стратегічний аналіз фінансових та нефінансових даних для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень

Нефінансова звітність – це звіти компаній, де відображені нефінансові показники, а саме показники з корпоративної соціальної відповідальності, або ESG показники (екологічні, соціальні та управлінські). Часто ці звіти називають звітами зі сталого розвитку, або корпоративної соціальної відповідальності [6].

Для соціально відповідальних компаній нефінансові звіти – це пошук сенсу і інструмент для того, щоб [6, 14]:

- продемонструвати місію компанії;
- показати співробітникам, в якій компанії вони працюють, інвесторам – в яку компанію вони інвестують, а партнерам – з ким вони працюють;
- налагодити діалог із громадськими організаціями та місцевими громадами.

Компанії мають бути готовими, що дуже скоро навіть потенційні співробітники попросять почитати її нефінансові звіти. Тому нефінансові звіти мають відповідати певним вимогам та критеріям їх складання [6, 14]: сенс звіту; відповідальність; цільова група користувачів; структурованість звіту; читабельність та ілюстративність; кейсовість; доведення впливовості на довкілля, економіку та суспільство; корпоративна опосередкованість; PR-комунікативність; зворотність.

Отже, нефінансова звітність є інструментом соціальної відповідальності бізнесу, основна мета якої «допомогти підприємствам вимірювати, зрозуміти та повідомити стейкхолдерам про свою економічну, екологічну, соціальну та управлінську діяльність, а потім встановлювати цілі та ефективніше керувати змінами» [6, 15].

Створення нефінансової звітності підприємства має бути прямо пов'язано із місією й стратегічними завданнями перед суспільством та рівнем соціальної відповідальності перед ним. В більшості випадках, нефінансова звітність розглядається як креативний підхід до власної реклами діяльності підприємства та підтримки його ділової репутації, а тому, як правило, складається в довільній формі, яка є доволі зручною для нього, проте вона не завжди може забезпечити достовірність звіту та можливість його порівняння з подібними звітами інших конкурентоспроможних компаній, оскільки відомості в ній наводяться вибірково [6].

Творчий підхід до створення нефінансової звітності може призвести до занадто як привабливої, так і непривабливої картини про статус підприємства, а відтак, – наведена інформація не відповідатиме реальному стану речей, що може ввести до оманливих висновків користувача такої інформації [6].

Структура нефінансового звіту підприємства та його змістовна наповненість по розділах, яка може бути взята для комплексного стратегічного аналізу діяльності підприємства з метою формування подальшої тактики, стратегії, оцінки рівня економічної безпеки тощо, так і зовнішнім користувачам з метою оцінки перспектив співпраці із підприємством, рівня соціальної відповідальності тощо; зорієнтує всіх споживачів інформації нефінансової звітності у специфічних показниках галузевої сестейності підприємства. В таблиці 5.3 наведено структурні розділи нефінансової звітності та показники за ними, аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз недоброчесного формування цих показників [6, 16, 17].

Таблиця 5.3 – Структурні розділи нефінансової звітності та показники за ними, аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз недоброчесного формування цих показників [6, 16, 17]

Нефінансова звітність		Загрози недоброчесного формування показників нефінансової звітності	
1	2	3	4
Розділ	Показники розділу	Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
Фінансова-економічний	1. Надлишок або нестача: - власних оборотних коштів; - власних оборотних коштів і довгострокових позикових джерел формування запасів; - загальної величини основних джерел формування запасів і затрат; 2. Прибутковість 3. Ділова активність 4. Фінансова активність 5. Платоспроможність	Неефективне фінансове планування та управління ресурсами, малоефективна ринкова стратегія, помилкова цінова політика, падіння платоспроможності, втрата доходів.	Обмеження з боку держави можливостей економічного зростання, загрози сфери оподаткування.

Продовження таблиці 5.3

1	2	3	4
Інтелектуальний	1. Показники чисельності робочої сили 2. Показники складу і структури кадрів 3. Показники використання робочого часу 4. Показники продуктивності праці 5. Показники використання фонду оплати праці 9. Рівень дисципліни	Звільнення провідних висококваліфікованих працівників, що призводить до ослаблення інтелектуального потенціалу. Відсутність можливості інтелектуального розвитку персоналу.	Відтік високоінтелектуальних працівників до конкурентів.
Трудовий	1. Коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства 2. Показник винахідницької активності 3. Частка доходу підприємства від використання інтелектуальної власності	Неправильна кадрова політика підприємства, конфліктні ситуації між працівниками, невідповідність кваліфікації працівників, недостатня кваліфікація працівників, слабка організація системи управління персоналом, слабка організація системи навчання, неефективна система мотивації, плинність кадрів, відтік кваліфікованих працівників, відсутність корпоративної політики щодо розвитку трудових ресурсів ефективної корпоративної політики щодо розвитку трудових ресурсів	Відтік трудових ресурсів за кордон, умови мотивації у конкурентів кращі, настанова конкурентів на переманювання кваліфікованих працівників, тиск на працівників ззовні; інфляційні процеси (не можна враховувати під час розрахунку оплати праці і прогнозування її динаміки), психічний тиск на персонал підприємства за боку конкурентів.

Продовження таблиці 5.3

1	2	3	4
Техніко-технологічний	1. Рівень прогресивності технологій 2. Рівень прогресивності продукції. 3. Рівень технологічного потенціалу 4. Фондоозброєність праці 5. Коефіцієнт вибуття основних засобів 6. Коефіцієнт оновлення основного капіталу 7. Коефіцієнт браку 8. Фондовіддача основних засобів 9. Матеріаломісткість 10. Коефіцієнт зношеності основних засобів 11. Рівень завантаження виробничих потужностей 12. Енергомісткість 13. Коефіцієнт інвестицій 14. Штрафи за недоброякісну продукцію	Неефективна організація виробничого процесу, порушення технологічної дисципліни, моральне старіння використовуваних технологій, неефективне управління оборотними засобами; руйнування технічного потенціалу, зменшення частки науково-технічних розробок, низький технологічний рівень виробництва.	Дії, спрямовані на підрив технологічного потенціалу підприємства, швидкий розвиток технічних засобів, висока вартість технічних засобів.
Політико-правовий	1. Питома вага договорів підприємств, за якими відкрито судові справи, у загальній кількості господарських договорів підприємства 2. Питома вага одержаних штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства 3. Питома вага сплачених штрафних санкцій у загальній сумі зобов'язань за господарськими договорами підприємства 4. Частка витрат на юридичне забезпечення діяльності підприємства в загальній структурі його витрат 5. Коефіцієнт якості юридичних послуг 6. Коефіцієнт юридичного менеджменту	Недостатня правова захищеність інтересів підприємства в договірній та іній діловій документації, низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби, порушення юридичних прав підприємства і його працівників, навмисне чи ненавмисне розголошення комерційно важливих відомостей, порушення норм патентного права.	Часті зміни уряду, нестабільність системи оподаткування, надмірні втручання держави у справи бізнесу, правопорушення з боку контролюючих і правоохоронних органів, які є корумпованими, правова невизначеність економічних відносин

Продовження таблиці 5.3

1	2	3	4
Інформаційний	1. Коефіцієнт повноти інформації 2. Коефіцієнт точності інформації 3. Коефіцієнт суперечливості інформації 4. Продуктивність інформації 5. Коефіцієнт інформаційної оснащеності 6. Коефіцієнт захищеності інформації	Витік або втрата інформаційних ресурсів, витік конфіденціальної інформації та розголошення комерційної таємниці.	Промислове шпигунство або шахрайство, компрометація підприємства в очах контрагентів та громадськості.
Екологічний	1. Коефіцієнт безпечності продукції 2. Коефіцієнт «екологічного баласту» 3. Коефіцієнт раціонального використання відходів 4. Рентабельність продукції з відходів 5. Коефіцієнт забруднення середовища 6. Ступінь забруднення довкілля 7. Показник природоохоронної діяльності	Допущені помилки на стадії проєктування нових виробів (шкода для здоров'я людей), недостатність чи відсутність очисних споруд.	Природні катастрофи (повені, землетруси, смерчі, зсуви ґрунту, лавини), несприятливе зовнішнє середовище.
Силовий	1. Коефіцієнт безпеки транспорту 2. Коефіцієнт захищеності майна та персоналу	Фізичні й моральні впливи особистого спрямування (проти конкретної особистості), негативні дії, спрямовані на те, щоб завдати шкоди майну, зокрема, загрози зменшення активів підприємства і втрати ним фінансової незалежності.	Недружнє поглинання підприємства (рейдерські захоплення), негативний вплив на інформаційне середовище суб'єкта господарювання (промислове шпигунство).
Галузевий	Специфічні показники галузевої сестейності (звіт орієнтований на специфічні показники галузевої сестейності) [6, 16] Запропоновано та вдосконалено авторами дослідження [6] з врахування джерела [16]	Незрозумілість показників оцінки за галузевими показниками розвитку широкому загалу.	Загроза відсутності даних по галузево-споріднених, але конкурентних між собою підприємствах у напряму сестейного розвитку

Таким чином, основними рекомендаціями щодо складання нефінансової звітності доцільно вважати наступні:

- формалізований підхід формування показників нефінансової звітності вирішує задачу розробки єдиних методологічних підходів у визначенні сукупності її показників;

- розділи нефінансового звіту та показники по них дають можливість внутрішнім та зовнішнім користувачам комплексно оцінити механізм управління і взаємодії складових підсистем підприємства, що в сукупності створює комерційну діяльність підприємства;

- виокремлення розділів та показників за ними у нефінансовій звітності започатковують процес універсалізації у цій справі, що в подальшому має вивести процес створення нефінансової звітності до уніфікованого процесу на законодавчому рівні;

- встановлення положень щодо порядку визначення форм нефінансової звітності та їх змісту на нормативному рівні має започаткувати методологію формування показників нефінансової звітності на основі обліково-аналітичних даних щодо діяльності підприємства;

- показники нефінансової звітності додатково розкривають зміст та рівень економічної безпеки підприємства [6].

5.4 Інструменти стратегічного аналізу фінансових та нефінансових даних

1. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячої кістки» (англ. – Fishbone Diagram), або причинно-наслідкова діаграма (англ. Cause and Effect Diagram), або діаграма аналізу кореневих причин – один з основних інструментів вимірювання, оцінювання, контролю та покращення якості виробничих процесів. Вона являє собою графічний спосіб дослідження та виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) і наслідками у проблемах, які впливають на досліджуваний результат і візуально нагадує скелет риби (рис. 5.1).

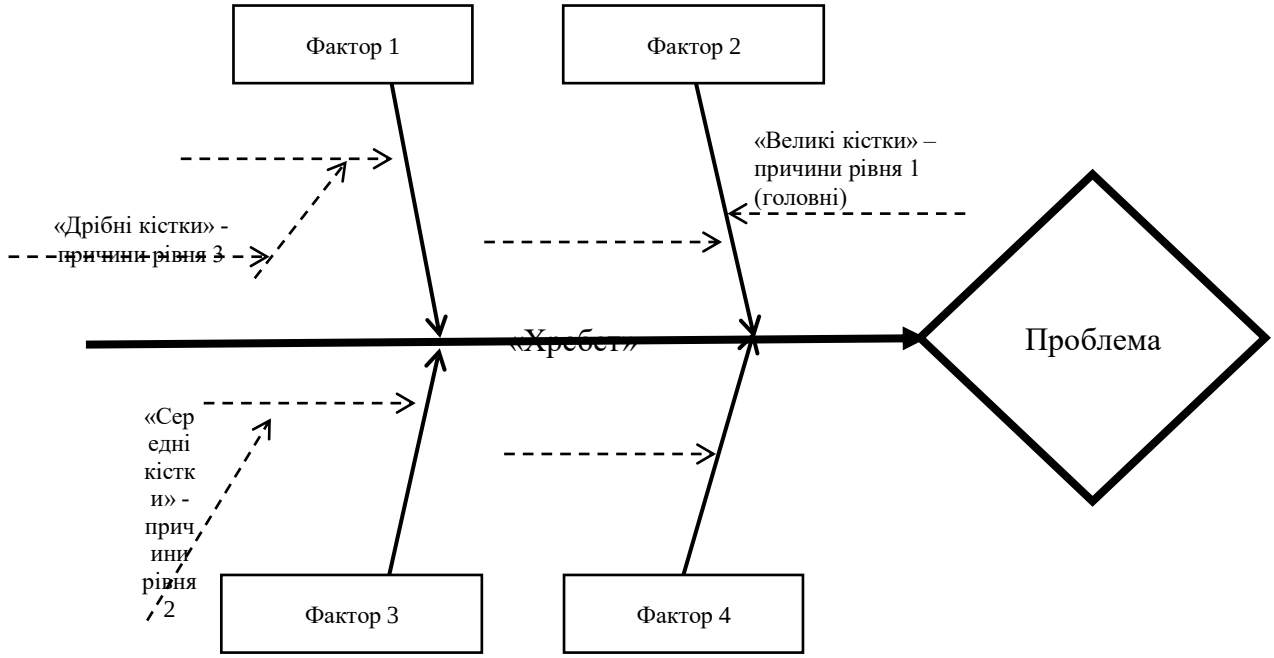


Рисунок 5.1 – Діаграма Ісікави – риб'яча кістка*

Методика, запропонована Ісікавою, передбачає роботу у декілька етапів:

- визначаються всі причини і фактори, що впливають на результат, який необхідно дослідити;
- виявлені причини і фактори групуються за смисловими та причинно-наслідковими блоками, наприклад, люди, механізми, технології, матеріали, зовнішнє середовище;
- оцінюється і визначається пріоритетність факторів й причин, що впливають на проблему, та наносяться на діаграму в залежності від ранжирування цих факторів всередині кожного блоку:

✓ «великі кістки» – головні причини (причини рівня 1) – з'єднуються стрілками з «хребтом»;

✓ «середні кістки» (причини рівня 2) з'єднуються стрілками з «великими кістками» (причинами рівня 1);

✓ «дрібні кістки» (причини рівня 3) з'єднуються стрілками з «середніми кістками» (причинами рівня 2) і так далі до тих пір, поки гілки проблеми піддаються додатковому поділу;

- аналізується отримана структура;
- виявляються малозначущі й непринципові чинники, а також фактори і причини, на які неможливо вплинути, з метою відсікання їх у подальшому аналізі;
- обговорюються рішення що є найімовірнішою кореневою причиною проблеми та розглядаються дії щодо їх усунення.

Для проведення глибокого аналізу та коректного визначення чинників та причин, які мають найбільший вплив на досліджуваний результат користуються «методом мозкового штурму», щоб виділити максимальну кількість факторів, які охоплюють всі можливі впливи, та розглянути якомога більше таких варіантів. Аналіз буде вважатися повним за умови максимальної деталізації проблеми і, як показала практика, її структурування може мати до п'яти рівнів. Коли складена діаграма є повною, вона відтворює картину всіх можливих основних причин визначеної проблеми.

2. На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз. В таблиці 5.4 наведено приклад застосування PEST-аналізу для ТОВ «СІМБІ ПЛЮС».

Таблиця 5.4 – PEST-аналіз для ТОВ «СІМБІ ПЛЮС»

ПОЛІТИКА (Р): 1. Політичні реформи. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Зміни законодавства щодо молочної галузі. 4. Відношення підприємства з урядом і владою в цілому. 5. Державне регулювання конкуренції молочної галузі. 6. Сучасні світові тенденції розвитку молочної галузі	ЕКОНОМІКА (Е): 1. Економічна ситуація в Україні. 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Рівень платоспроможності населення. 4. Зміна тарифів на основні витрати підприємств, в тому числі: а) витрати на транспортування.

Продовження таблиці 5.4

СОЦІУМ (S): 1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміна стилю життя. 3. Екологічний стан країни. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни. 6. Зміни в основних споживчих перевагах на молочну продукцію.	ТЕХНОЛОГІЯ (T): 1. Поява нових технологій. 2. Державна технологічна політика. 3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій. 4. Виробництво нових молочних продуктів на базі інновацій

Проведений PEST-аналіз показує, що практично за всіма чинниками маркетингова ситуація сприяє розвитку підприємства.

3. Діяльність промислового підприємства спрямована на збільшення прибутку, який формується, виходячи із ефективно укладених договорів та проведених господарських операцій. Прибуток є позитивною різницею між доходами та витратами промислового підприємства, що якісно характеризує управлінські дії керівництва. В теорії та на практиці цю залежність для наочної характеристики можна показати графічно.

Наразі використовуються два види графіків, які відображають взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації та прибутку, що забезпечують процес виробництва продукції одного виду:

а) графік залежності витрат та обсягу реалізації у грошовому вираженні від обсягу реалізації в натуральному вираженні;

б) графік залежності витрат та обсягу реалізації від життєвого циклу випуску продукції.

Графік залежності витрат та обсягу реалізації у грошовому вираженні від обсягу реалізації в натуральному вираженні будують у межах місяця та року. На вісі ординат графіка відкладають величини обсягу реалізації у грошовому вираженні та витрат виробництва. На вісі абсцис – обсяг реалізації у натуральному вираженні (рис. 5.2).

Графік дає можливість знайти на перетині кривих обсягу реалізації та суми постійних і змінних витрат виробництва точку беззбитковості. Вона відображає обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні, при якому прибуток відсутній, тобто дорівнює нулю. Графік дає можливість розрахувати заплановану суму валового та чистого прибутку, обсяг реалізації необхідний для цього та рівень економічної безпеки операційної діяльності промислового підприємства.

Наведений графік дає змогу зробити такі висновки:

- графік побудовано для однономенклатурного виробництва з використанням показників постійних та змінних витрат, маржинального прибутку;
- не враховано показники валового та чистого грошового потоку;
- графік побудовано так, що в точці беззбитковості прибуток відсутній. Разом з тим він є в кожній одиниці реалізованої продукції;

- графік не враховує дію фактору часу;

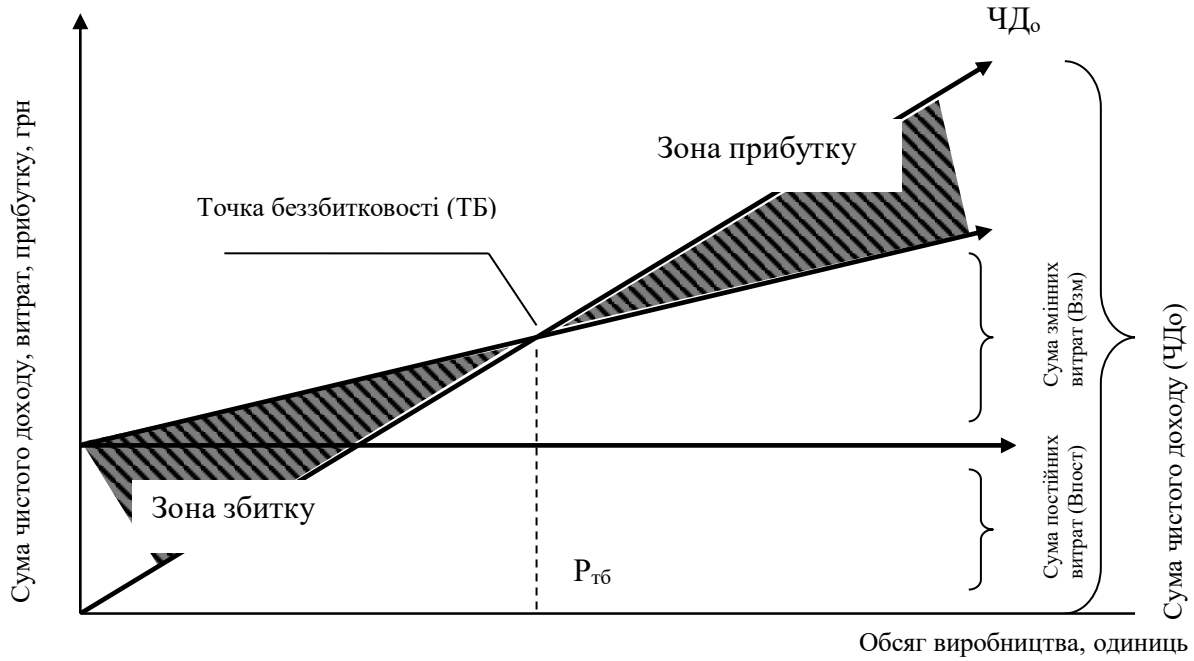


Рисунок 5.2 – Графік формування точки беззбитковості операційної діяльності підприємства в короткостроковому періоді

- графік побудовано лише для операційної діяльності і не враховує всі результати й витрати господарської діяльності;
- графік не дає можливості розрахувати період повернення авансованих витрат.

4. Для оцінювання економічної проєкту доцільно застосувати динамічні методи, засновані на дисконтуванні реалізації проєкту грошових потоків, що утворюються. Загальна схема всіх динамічних методів оцінювання ефективності передбачає приведення різночасних грошових потоків (витрат і доходів) до одного моменту часу, після чого різночасні витрати й доходи стають зіставними.

Основні методи розрахунку ефективності капітальних вкладень наведені у таблиці 5.5.

Аналіз існуючих методів оцінювання економічної ефективності інноваційних та інвестиційних проєктів дає можливість зробити такі висновки:

1. Методи передбачають використання результатів та витрат тільки на рівні промислового підприємства й не охоплюють його структурні підрозділи економічної безпеки, вони впливають на загальний результат, але витрати охоплюють тільки структурний підрозділ промислового підприємства, існуючі методи не можуть бути повністю перенесені на обґрунтування доцільності створення служби економічної безпеки, оскільки не враховують її рівень та надійність.

Таблиця 5.5 – Основні методи розрахунку ефективності капітальних вкладень

Назва методу	Суть методу	Формула для розрахунку	Значення показників	Пояснення
1	2	3	4	5
Чистий дисконтований дохід проєкту (ЧДД) – або ще чиста приведена вартість, інтегральний ефект, Net Present Value (NPV)	визначається як сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початку реалізації проєкту інвестування	$ЧДД = \sum_{t=1}^{T} \frac{П_t}{(1+e)} - I$	де $_{П_t}$ - грошовий потік періоду $_t$; I - початкові інвестиції; $_e$ – ставка дисконту за проєктом; $_T$ – тривалість проєкту.	Цей критерій демонструє власну результативність проєкту в генеруванні грошового потоку і, з погляду розробника проєкту, має велику вагу порівняно з іншими критеріями при доведенні проєктної доцільності. Якщо ЧДД≥0, це означає, що задіяний у проєкті капітал має прибутковість більшу, ніж альтернативні вкладення за ставкою відсотка, і навпаки, якщо значення показника ЧДД від'ємне, то проєкт неефективний щодо альтернативних можливостей вкладення капіталу. Обґрунтування норми прибутку (дисконтної ставки) виступає найбільш важливим моментом при розрахунку чистої приведеної вартості. За ставку дисконтування (норму прибутку), береться мінімальна норма прибутку, що нерідко прирівнюється до відсотка на довгострокові вклади на депозитних рахунках у банках. Ця норма відображає мінімальний рівень доходів, нижче від якого фірми вважають недоцільним вкладати свій капітал у реалізацію інвестиційного проєкту.
Внутрішня норма прибутковості проєкту (ВНД) – яку ще називають внутрішньою нормою прибутку, рентабельності, повернення інвестицій, внутрішній коефіцієнт ефективності, Internal Rate of Return (IRR)	являє собою норму дисконту $e_{вн}$, при якому величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням	$\sum_{t=1}^{T} \frac{I_i}{(1+e_{вн})^t} = \sum_{t=1}^{T} \frac{П_i}{(1+e_{вн})^t}.$		Внутрішня норма прибутку являє собою ту розрахункову ставку відсотка (ставку дисконтування), при якій сума дисконтованих доходів за весь період використання інвестиційного проєкту дорівнює сумі первісних витрат (інвестиціям). Інакше можна сказати, що внутрішня норма прибутку – процентна ставка (ставка дисконтування), при якій чиста приведена вартість дорівнює нулю. Якщо розрахунок ЧДД інвестиційного проєкту дає відповідь на запитання, чи є він ефективним при заданій нормі дисконту, то ВНД проєкту визначається в процесі розрахунку й потім порівнюється з необхідною для інвестора нормою доходу на вкладений капітал. У разі, якщо ВНД дорівнює або більше від необхідної інвестору норми доходу на капітал, інвестиції в цей проєкт виправдані, і може розглядатися питання про його прийняття. У протилежному випадку інвестиції в даний проєкт недоцільні. Якщо порівняння альтернативних (взаємовиключних) варіантів проєкту за ЧДД і ВНД дає протилежні результати, перевагу слід віддавати ЧДД

Продовження таблиці 5.5

1	2	3	4	5
Індекс дохідності (ІД) – має ще назву індекс прибутковості, рентабельність проєкту, Profitability Index (PI)	Метод оцінювання ІД являє собою суму приведених ефектів відносно величини капіталовкладень	$ИД = \frac{\sum_{t=1}^{T} \frac{ГП_t}{(1+e)^r}}{\sum_{t=1}^{T} \frac{I_t}{(1+e)^t}}$,	де $ГП$ – додатні грошові потоки періоду t (дохід); I_t – інвестиції періоду t; t – ставка дисконту за проєктом.	Індекс дохідності тісно пов'язаний з ЧДД. Він складається з тих самих елементів, і його значення пов’язано зі значенням ЧДД: - якщо ЧДД > 0, то ІД > 1; - якщо ЧДД < 0, то ІД < 1. Тобто, якщо ІД > 1, то проєкт ефективний і придатний до реалізації. Дисконтований строк окупності інвестицій показує, за який термін окупляться первинні витрати на реалізацію проєкту за рахунок доходів, дисконтованих за заданою процентною ставкою (нормою прибутку) на сучасний момент часу
Строк окупності проєкту (СО) – який ще має назву дисконтований строк окупності, Payback Period (PP)	Аналітично строк окупності проєкту можна визначити за формулою:	$СО = \frac{\sum_{t=1}^{T} \frac{I_t}{(1+e)^t}}{ГП_t} \le СО_н$.		Інвестором приймається рішення щодо реалізації проєкту, якщо розрахований строк окупності не перевищує термін життя проєкту
Модифікована внутрішня норма прибутковості проєкту (МВНП) – або модифікована внутрішня норма прибутку, рентабельності, Modified Internal Rate of Return (MIRR)	Метод оцінювання МВНД являє собою норму дисконту $e_м$, яка зрівнює поточну вартість І і майбутню вартість	$\sum_{t=1}^{T} \frac{I_t}{(1+e)^t} = \frac{\sum_{t=1}^{T} ГП_t \times (1+e)^t}{1+e_м}$.		Одна з переваг використання модифікованої внутрішньої норми дохідності порівняно з ВНД полягає в можливості вирішити проблему, пов’язану з чисельністю значень внутрішньої норми віддачі
Метод ануїтету	Метод рівномірного розподілу загальної суми платежів за роками використання інвестиційного проєкту називається ануїтетом. Інакше його називають методом щорічного внеску в рахунок погашення боргу. При використанні цього способу розмір щорічного платежу визначається за формулою:	$К_с = К_о \times \frac{E \times (1+E)^n}{(1+E)^n - 1} = К_о \times К_{ан}$	де $К_о$ – сучасна загальна вартість платежу, грн; $К_с$ – приведена вартість щорічного платежу чи капіталізована вартість повторюваного платежу, грн; $К_{ан}$ – коефіцієнт ануїтету; n – кількість років реалізації проєкту, роки; E – задана процентна ставка.	Коефіцієнт ануїтету показує розмір постійних щорічних платежів, сучасна вартість яких дорівнює одній грошовій одиниці для заданої кількості років (n) при заданій процентній ставці (E)

2. Показники економічної ефективності, що використовуються в зарубіжній теорії та практиці для обґрунтування інвестиційних та інноваційних проєктів побудовані здебільшого без врахування основоположних принципів теорії ефективності. Результати проєкту (грошовий потік) не є наслідком витрат (інвестицій у проєкт).

3. Не весь грошовий потік служить джерелом фінансування проєкту, а тільки його частина (амортизація і частина прибутку, що дійсно буде спрямована на фінансування).

4. Показник (індекс дохідності) побудовано як співвідношення нагромадженого грошового потоку та частини авансованих кумулятивних витрат (інвестицій). Враховуючи те, що грошовий потік є частиною економічних витрат господарської діяльності, дане співвідношення є відношенням витрат до витрат і не може бути віднесене до показника економічної ефективності.

5. Не враховуються особливості кругообігу складових частин інвестицій, авансованих у проєкт. Одна частина інвестицій, що вкладена в основні засоби, підлягає амортизації. Друга частина – у вигляді оборотних коштів використовується для здійснення матеріальних витрат та оплати праці і компенсується у кожному фінансовому циклі після реалізації продукції.

6. У формуванні грошового потоку бере участь частина кумулятивних авансових інвестицій – вартість необоротних активів (основних засобів). Друга частина авансованих інвестицій у вигляді нагромаджених змінних витрат не враховується як у результатах проєкту (грошовому потоці), так і в витратах.

7. Дисконтування грошового потоку й інвестицій з урахуванням дії фактору часу не враховують комерційні інтереси інвестора (кредитора). Інвестор бажає повернути майбутню величину інвестицій, яка б давала можливість одержати прибуток (відсотки), що покриває інфляцію. Дисконтування інвестицій відсікає прибуток інвестора, приводить майбутні вкладення грошей до теперішньої вартості. Одночасне дисконтування грошового потоку та авансованих інвестицій нівелює втрату комерційного інтересу інвестора (кредитора).

Отже, для оцінювання економічної проєкту доцільно застосувати динамічні методи, засновані на дисконтуванні реалізації проєкту грошових потоків, що утворюються. Загальна схема всіх динамічних методів оцінювання ефективності передбачає приведення різночасних грошових потоків (витрат і доходів) до одного моменту часу, після чого різночасні витрати й доходи стають зіставними.

5. Існує багато різних методичних підходів до проведення аналізу, кожний з них має свої особливості та застосовується при нагальних потребах підприємства для прийняття управлінських рішень. Останнім часом особливе значення на промислових підприємствах набув метод аналізу Парето, за яким встановлюють вплив основних факторів на діяльність підприємства.

Діаграма Парето – це інструмент, який допомагає визначити найбільш значущі фактори і, таким чином, дозволяє зосередити зусилля на вужчому колі питань. Найчастіше переважна кількість дефектів та пов'язаних з ними втрат виникають через відносно невелику кількість причин.

Метод аналізу Парето полягає у наступній класифікації проблем, а саме на: нечисленні, але суттєво важливі та численні, але несуттєві. Такий підхід дозволяє краще розподілити зусилля, оскільки він дає змогу визначити галузі, з яких треба починати діяти.

Закон Парето, або Принцип Парето, чи інакше Принцип 20/80 – представляє собою емпіричне правило, назване на честь економіста і соціолога Вільфредо Парето, найбільш загальному вигляді формулюється як «20% зусиль дають 80% результату, інші ж 80% зусиль – лише 20% результату».

Принцип Парето часто зустрічається в різних областях, і безліч прикладів підтверджують його справедливість. Наприклад, 20% асортименту продукції дають зазвичай 80% від загального обсягу продажів у грошах, те саме можна сказати про 20% покупців і клієнтів; 20% людей мають 80% капіталу; 80% користувачів Інтернету відвідують 20% сайтів. Але слід враховувати, що в цих твердженнях фундаментальними є не наведені числові значення, а сам факт їхньої суттєвої різниці. Наведені у законі Парето цифри є абсолютними, а суто символічними. Вибір чисел 20 і 80 є також даниною заслуг Парето, який виявив структуру розподілу доходів серед італійських домогосподарств, якій і було властиве зосередження 80% багатства у 20% сімей. Згодом з'явилася чудова ідея використати принцип 80/20 для того, щоб скоротити випуск бракованої продукції, а також підвищити надійність та корисність промислових та споживчих товарів.

Побудова діаграми Парето відбувається за етапами:

На першому етапі потрібно визначити наступне: 1) які проблеми необхідно дослідити (наприклад, дефектні вироби, фінансові втрати, поломки обладнання); 2) які дані потрібно зібрати і як їх класифікувати (наприклад, за видами дефектів, місцем їх появи, процесами, обладнанням, персоналом, технологічними причинами, методами вимірювання). Нечасті ознаки об'єднують під загальним заголовком «інші»; 3) визначити метод та період збору даних.

На другому етапі необхідно розробити контрольний листок для реєстрації даних з переліком видів інформації, що збирається.

На третьому етапі ми повинні зібрати дані та наочно їх структурувати. Найкраще застосовувати для цього Excel.

На четвертому етапі настав час побудувати діаграму Парето, шаблон для побудови діаграми Парето додається до матеріалів модуля (2 типи шаблонів, вибирайте який вам більше подобається). Цих шаблонів буде достатньо більшості стандартних випадків.

На останньому етапі залишилось провести інтерпретацію діаграми та зробити висновки.

Отже, дослідив концептуальні основи побудови діаграми Парето як інструмента аналізу процесів, можливо виділити наступні її переваги: легкість у використанні, наочність результату, легкість в інтерпретації, можливість побудови при невеликій кількості даних, поширеність, так як діаграма відома багатьом людям. Але одночасно існують і недоліки проведення аналізу за діаграмою Парето, а саме: не завжди можливо побудувати її через відсутність даних та можливість їх зібрати, чутливість до змін, що може різко змінити результат. Проведення аналізу на промисловому підприємстві за цим методом дозволить нам визначити наскільки цей метод буде ефективно відображати реальний стан підприємства для прийняття управлінських рішень.

Для нагальних потреб підприємства зараз доступно багато різних методичних підходів до проведення аналізу процесів, кожний з яких має свої особливості та застосовується з метою прийняття управлінських рішень. Міжнародні наукові дослідження з цього питання оказали суттєвий вплив на активне використання гістограм при проведенні аналізу процесів промислових підприємств. Провівши збір даних та отримавши результати, у нас є можливість наочно показати вплив основних факторів на діяльність підприємства на підставі використання гістограм.

Гістограмами є легкий та швидкий спосіб представлення великої кількості даних за одним параметром. Гістограми наочно показують у якому діапазоні процес «генерує» дані, який рівень параметра виникає найчастіше, чи бувають екстримально великі чи мінімальні значення.

Гістограми допомагають відповісти на такі питання: чи близькі дані до вимог замовника; чи відбувається відхилення і в який бік відбувається зміщення процесу; наскільки сильно процес відхиляється від встановлених для нього вимог; чи зосереджені дані в одній або кількох областях.

Важливо пам'ятати, що у статистиці гістограма не тотожна стовпчастій діаграмі. Стовпчастою діаграмою є уявлення будь-яких даних у будь-яких розрізах, але як стовпців. В свою чергу гістограма завжди будується за одним параметром X, стовпцями ж зображується кількість випадків Y, коли параметр X займав значення в певному діапазоні.

У багатьох випадках на гістограму накладають колоколо-подібну криву (ще говорять крива нормального розподілу або крива Гауса), для візуалізації щільності розподілу.

При первинному дослідженні даних рекомендують будувати кілька гістограм, задавши різну кількість інтервалів, що допоможе краще уявити поведінку процесу. Головне, що потрібно знати про інтервали – це те, що різна кількість інтервалів дає можливість робити різні висновки. Після побудови гістограм слід перейти до їхньої інтерпретації.

Основні види існуючих гістограм та їх зміст:

1) колоколо-подібна симетрична, в якій дані розподілені симетрично щодо центрального значення (піка гістограми), тобто більшість значень зосереджені в одній області, але іноді зустрічаються більш віддалені значення як в одному, так і в іншому напрямку від піку гістограми;

2) бімодальна (тобто двомодальна, що має 2 піки), яка означає, що набір даних, який вважається єдиним, насправді містить дані двох значно відмінних процесів. Тому в подальшому необхідно розібратися в чому причина такого розшарування;

3) рівномірний (прямокутний) розподіл, що показує на гістограмі розподілені відносно рівномірно дані за всьому діапазоном. Такий розподіл може вийти тоді, коли ймовірність події у кожному діапазоні однакова;

4) асиметричні, у якій більшість одиниць знаходяться у вузькому діапазоні, проте деякі одиниці розташовуються на досить великій відстані від основної маси значень. Подібна картина характерна для випадків, коли вимірюється час, а саме тривалість процесу або циклу тощо, а також вартість.

Побудову гістограм легко здійснюється за допомогою будь-якого статистичного програмного забезпечення. Один з най розповсюдженіший для цього методів є використання спеціального шаблону Excel.

Перевагами використання гістограм при аналізі процесів є: доступність, наочність результату, розповсюдженість, легкість у використанні, легкість в інтерпретації. Недоліками використання гістограм при аналізі процесів виступають чинники, що для побудови гістограми необхідно мати результати вимірів, який спочатку потрібно проаналізувати, а також не завжди на підприємстві є можливість зібрати достатню кількість даних, що може призвести до не точності їх відображення, та отримання похибки у результатах під час проведення аналізу. Проведення аналізу на промисловому підприємстві за наочним методом побудови гістограм дозволить нам визначити наскільки він буде точно відображати реальний стан підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень.

6. Розвиток будь-якого бізнесу починається з інновацій. Змінюються і розвиваються традиційні сектори інвестування, з'являються нові види інвестицій. У XXI столітті з'являється такий вид інвестицій, як стартап – інноваційна компанія, яка змінює бізнес-середовище і втілює в життя новітні бізнес-ідеї. Змінився і самі підприємці: з'явилася в них «нова порода» прогресивних та активних, які використовують нові технології, інновації та передові наукові розробки для їх комерціалізації разом з фінансовими інструментами.

Термін «стартап» вперше з'явився у виданні Forbes у 1976 році та у виданні Business Week у 1997 році. За даними Глобального моніторингу підприємництва, станом на кінець серпня 2023 року у світі налічувалося понад 305 млн. стартапів.

Сервіс Startup Ranking на основі аналізу кількості стартапів у близько 200 країнах світу розробив рейтинг, в якому Україна посіла 39 місце (317 стартапів) станом на кінець березня 2021 року. Перше місце посіли США з 66 973 стартапами, друге – Індія з 9 584 стартапами і третє – Велика Британія з 5 568 стартапами.

Успіх стартапу залежить від поєднання трьох факторів: ідеї, виконавців та інвесторів. Є різні джерела фінансування.

Бізнес-інкубатором є організація, яка надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані приміщення та інші активи суб'єктам малого та середнього підприємництва; це модель підтримки на ранніх стадіях підприємницької діяльності, що дозволяє інтенсивно розвивати проєкти в найкоротші терміни. В Україні діє понад 20 інкубаторів, найбільш ефективними з яких є EastLabs, iHUB, HappyFarm, WannaBiz, Voomy IT-park та інші.

Краудфандинг – це процес залучення коштів від спільноти людей, які готові віддати гроші на розвиток перспективного стартап-проєкту. Однією з найуспішніших краудфандингових платформ в Україні є BigIdea. Бізнес-інкубатори розглядаються як проміжний етап між інкубаторами та венчурними фондами у розвитку бізнесу. Бізнес-акселератори, як правило, є комерційними організаціями і тому стягують плату за свої послуги, яка є частиною бізнес-капіталу їхніх клієнтів. Основними бізнес-акселератори в Україні є: Sector X, IoT Hub, Radar Tech.

Початок реалізації власної ідеї у стартапера характеризується використанням правила «трьох F», а саме: у нього вірять і підтримують фінансово лише сім'я (Family), друзі (Friends) та диваки (Fools).

Венчурним фондом є інвестиційний фонд, метою якого є вкладення коштів в інвестиційні проєкти на ранніх стадіях їх розвитку та який характеризується підвищеним рівнем ризику.

Бізнес-ангелом є приватна особа з капіталом, яка інвестує в невеликі (порівняно з хедж-фондами), незвичайні та перспективні проєкти на стадії їх запуску в обмін на частку свого капіталу. Наразі на українському ринку присутні такі бізнес-ангели: UAngel; UAban; Investment Mosaic та Startup.ua. За даними UAngel, середній чек українського бізнес-ангела в угоді становить 20-60 тис. доларів США.

Українцям вдалося розробити стартапи, які не потребують фінансування у розмірі $1,000. Наведені приклади стартапів, яким вдалося залучити найбільшу суму інвестицій у 2020 році: Rentberry – платформа для оренди та купівлі нерухомості через блокчейн ($4,5 млн); Influ2 – B2B-платформа для персоналізації реклами ($3,4 млн); DMarket – блокчейн-біржа для продажу та обміну віртуальних ігрових предметів ($6,5 млн); Preply – платформа для пошуку репетиторів та вивчення іноземних мов ($10 млн); Mobalytics – онлайн-симулятор для геймерів ($11,25 млн); Zakaz.ua – сервіс доставки продуктів із супермаркетів (€5 млн); Reface – розважальний додаток на основі технології Face Swap (понад $6 млн); Restream – сервіс потокового відео ($50 млн); Allset – програмне забезпечення для бронювання столиків і замовлення їжі в ресторанах ($8,25 млн); Liki24 – сервіс для пошуку і доставки ліків ($5 млн).

У середині 2019 року уряд ухвалив стратегію розвитку інноваційної сфери до 2030 року та запустив Стартап фонд України. Тут стартапи оцінюються за п'ятьма наступними критеріями: команда, ринок, технологія, продукт та стратегія. На кінець 2019 року 650 осіб подали 150 заявок на отримання грантів від Українського фонду стартапів.

Свій внесок у розвиток стартапів також роблять різні асоціації. Наприклад, на Харківщині добре відомий Харківський IT Кластер, який існує з 2015 року та об'єднує IT-компанії, місцеву владу та університети. За час свого відносно короткого існування команда встигла плідно попрацювати над зростанням IT-спільноти та розвитком IT-екосистеми, зосередившись на навчанні, міській інфраструктурі, піарі Харкова та додаткових сервісах для учасників кластера. Наразі до складу кластеру входять близько 130 компаній, найвідомішими з яких є DCH, EBA, Gameloft, NIX та Укрсиббанк.

Результати опитування свідчать про позитивний інвестиційний клімат в Україні, особливо в інноваційному секторі. Українські стартапи потерпають від браку фінансування для реалізації своїх проєктів, непрозорості вітчизняного «інвестиційного поля» в цілому, відсутня підтримка держави в напрямку запровадження пільгового оподаткування для тільки створеного підприємства, а також негативний вплив надає відсутність законодавства, що регулює стартап-сектор зокрема.

Отже, на сьогодні українські стартапи є одним із напрямків вигідного розміщення грошових коштів. Основними ресурсами підтримки та сприяння розвитку інноваційних проєктів є венчурні компанії, бізнес-ангели та бізнес-акселератори. Через економічну нестабільність в країні та високу ризикованість проєктів, банки та держава практично не беруть участі у фінансуванні стартапів, особливо у воєнний час банки обережно підходять до надання кредитів. Розвиток в Україні старпатів допоможе розвиватись малому та середньому бізнесу, що позитивно вплине на економічний стан країни в цілому.

7. На даний час управління запасами виробничих підприємств, а насамперед правильний і якісний їх аналіз, відіграє важливу роль на кожному великому та середньому суб’єкту господарювання.

Призначення запасів полягає в їх використанні у виробничо-господарській діяльності підприємства. До основних запасів відносять виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція. Оскільки процеси виробництва і реалізації продукції майже ніколи не бувають ідеально узгоджені в часі, обсяг запасів може змінюватись у великих межах. На обсяг виробничих запасів і готової продукції впливає як зовнішні, так і внутрішні фактори (рис. 5.3).

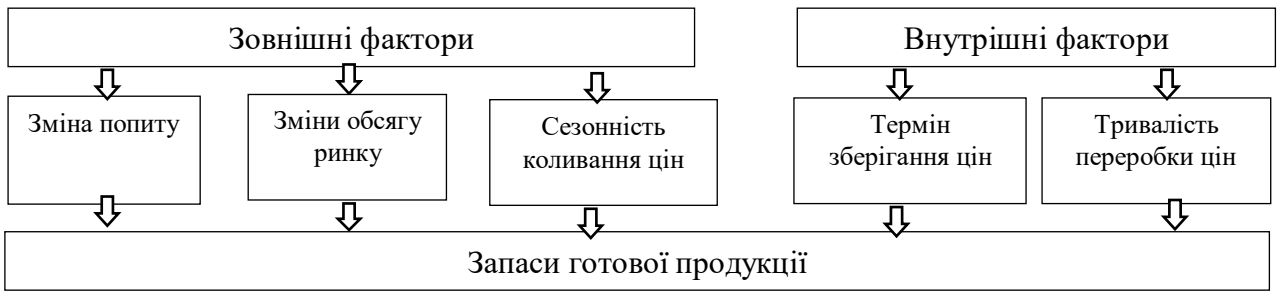


Рисунок 5.3 – Схема впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на запас готової продукції

Для більш ефективного використання запасів, продукцію необхідно випускати і реалізовувати невеликими партіями для того, щоб мінімізувати витрати. Це приведе тільки до короткотривалих коливань залишку готової продукції на складі. Запаси сировини, матеріалів і комплектуючих залежать від стабільної праці постачальників та від збуту продукції, мінливості цін на сировину і готову продукцію, сезонності виробництва. За будь-яких змін цін у постачанні чи збуті доцільніше буде зберігати більші запаси сировини, матеріалів та комплектуючих. Запаси необхідно збільшувати тільки у випадку зростання обсягів реалізації і підвищення норм виробництва.

Свідоме споживання виробничих ресурсів є обов'язковою умовою не тільки для розвитку, а й самого існування підприємств. Для правильного прийняття управлінських рішень, необхідно проводити своєчасно аналіз використання виробничих запасів.

Проведення аналізу використання виробничих запасів можливе у трьох напрямках:

Першим є аналіз впливу факторних показників на обсяг виробництва та реалізації.

Другий полягає у виявленні впливу більш деталізованих факторних показників на прибуток, на основі попереднього проведення відповідних математичних перетворень.

Третім є економічний аналіз впливу техніко-економічних факторів на використання виробничих ресурсів та прибуток підприємств, тобто техніко-економічний аналіз.

Такі показники як коефіцієнт оборотності, коефіцієнт закріплення, тривалість одного обороту необхідні для аналізу інтенсивності використання виробничих запасів підприємства, зокрема:

1) коефіцієнт обороту виробничих запасів вказує скільки разів у середньому поповнювалися запаси підприємства протягом звітного періоду:

$$Коз = СРП \div З, \quad (5.1)$$

де СРП – собівартість реалізованої продукції;

З – запаси за звітний період.

2) коефіцієнт закріплення виробничих запасів є оберненим до коефіцієнта оборотності, він показує вартість матеріалу на одну гривню чистого прибутку. Зменшення цього показника є позитивним, що свідчить про підвищення ефективності використання запасів.

3) показник тривалості одного обороту показує саме той час, протягом якого виробничі запаси трансформуються в кошти. Його визначають за формулою (5.2):

$$Чоз = Т \div Коз, \quad (5.2)$$

де Т – кількість, за яку обчислюється оборотність.

Якщо показник тривалості одного обороту зменшується і це не загрожує нормальному процесу виробництва, не спричинює дефіциту матеріальних ресурсів, тоді його вважають позитивним. Скорочення тривалості обігу свідчить про збільшення швидкості обороту та зменшення середніх залишків виробничих запасів.

Аналізуючи структуру і склад запасів, обов'язково потрібно враховувати те, що вони повинні бути оптимальними. Щоб досягнути цієї оптимальності, треба зробити розрахунки потреби у запасах, налагодити стабільні договірні зв'язки з партнерами, належно забезпечити організацію виробничого процесу .

Оцінку забезпеченості підприємств виробничими ресурсами потрібно проводити шляхом аналізу їх структури; потрібно порівнювати фактичне співвідношення основних і оборотних активів з їх оптимальною величиною.

В ринкових умовах необхідно здійснювати розрахунок потреби в матеріалах, аналізувати інтенсивність використання виробничих запасів і ефективність виробництва продукції для того, щоб досягнути високого рівня виробництва та не допустити його спаду. Важливе значення також потрібно надавати схемі впливу факторів на запаси готової продукції. Проведення аналізу використання виробничих запасів допоможе підприємству у прийнятті правильних та своєчасних управлінських рішень.

5.5 Контрольні питання

1. Яка сутність складання Звіту про управління?
2. Що таке інтегрована звітність?
3. Які принципи складання Звіту про управління?
4. Наведіть систематизований набір нефінансових показників – структурних елементів інтегрованої звітності.
5. Що таке нефінансова звітність?
6. Які основні рекомендації щодо складання нефінансової звітності?
7. Яким чином відбувається стратегічний аналіз фінансових та нефінансових даних для формування релевантної інформації в цілях прийняття управлінських рішень?
8. Наведіть інструменти стратегічного аналізу фінансових та нефінансових даних.
9. Яким чином відбувається аналіз існуючих методів оцінювання економічної ефективності інноваційних та інвестиційних проєктів?
10. Які основні методи розрахунку ефективності капітальних вкладень?
11. Що таке PEST-аналіз?
12. Що таке діаграма Парето?

5.6 Тести для самоконтролю

1. Виявленням та оцінкою впливу факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства займається:

A) SWOT-аналіз;
B) TOWS-аналіз;
C) PEST-аналіз;
D) нема правильної відповіді.

2. Серед параметрів оцінки якості управлінського рішення нема такого:
A) показник ентропії;
B) ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним;
C) ступінь еквівалентності причинно-наслідкових зв'язків;
D) ступінь ризику інвестицій.

3. Метод аналізу затрат і результатів передбачає:
A) визначення найвищого фінансового результату серед різних варіантів;
B) вибір альтернативи з найвищою відносною цінністю;
C) попарне порівняння різних стратегій поведінки на ринку;
D) власний варіант;
E) визначення результату грошових потоків.

4. Ключові чинники успіху – це:
A) сильні сторони підприємства;
B) можливості розвитку підприємства;
C) стратегії розвитку ринку;
D) операційні чинники, які створюють довгострокову прибутковість організації.

5. SWOT-аналіз – це:
A) системний аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії з метою визначення ключових чинників успіху;
B) аналіз конкурентів;
C) аналіз життєвого циклу продукту;
D) виявлення існуючих і потенційних конкурентів.

6. Пошаровий аналіз – це:
A) виявлення недоліків продукту завдяки дослідженню його окремих компонентів;
B) дослідження ринку споживачів за віковими групами;
C) вивчення продукту конкурента з метою виявити можливості його покращення чи/або зниження витрат;
D) дослідження ринку споживачів за їх соціальним статусом.

7. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються:
A) на можливості підприємства забезпечити ефективні витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;
B) на можливості підприємства забезпечити ефективні доходи від реалізації товарів, ніж у конкурентів;
C) на можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;
D) на можливості підприємства забезпечити більші доходи від реалізації товарів, ніж у конкурентів.

8. Проблемні ситуації можна аналізувати за допомогою наступних методів:

A) порівняльного аналізу;

B) ланцюгових підстановок;

C) знаходження слабкого місця;

D) списку аналітичних питань;

E) побудови динамічних рядів.

9. Причинами проблемних ситуацій можуть бути наступні фактори внутрішнього походження:

A) прийом на роботу нових працівників;

B) міґрація населення;

C) структурні зміни в суспільстві;

D) зміна керівництва організації;

E) становище на ринку робочої сили.

10. Зовнішніми факторами, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій є:

A) соціальні потрясіння і заходи;

B) порушення правил охорони праці на підприємстві;

C) нові відкриття і технології;

D) стилі й методи керівництва колективом;

E) погодні умови.

5.6 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

Завдання 1.

За допомогою діаграми Ісікави виявити причинно-наслідкові проблеми скорочення операційних витрат на промислових підприємствах України.

Рекомендації до виконання.

Завдяки аналізу виявлено, що проблемою управління операційними витратами підприємства є протиріччя між прагненням до зниження собівартості продукції та існуванням цілої групи витрат, зниження яких на виробництві неприпустимо (витрати на охорону праці, техніку безпеки, екологічну безпеку та інші). Однак, виявлені причини є ключовими і дозволяють попередити та усунути дію факторів, які негативно впливають на операційні витрати промислових підприємств. Також слід зазначити, що метод Ісікави має і свої недоліки: відсутні правила перевірки діаграми від першопричин до результатів, а також має складну і не завжди чітко структуровану діаграму, яка ускладнює об’єктивний аналіз і може призвести до помилкових висновків, які будуть хибними при прийнятті управлінських рішень.

Діаграми Ісікави наведена на рисунку 5.4.

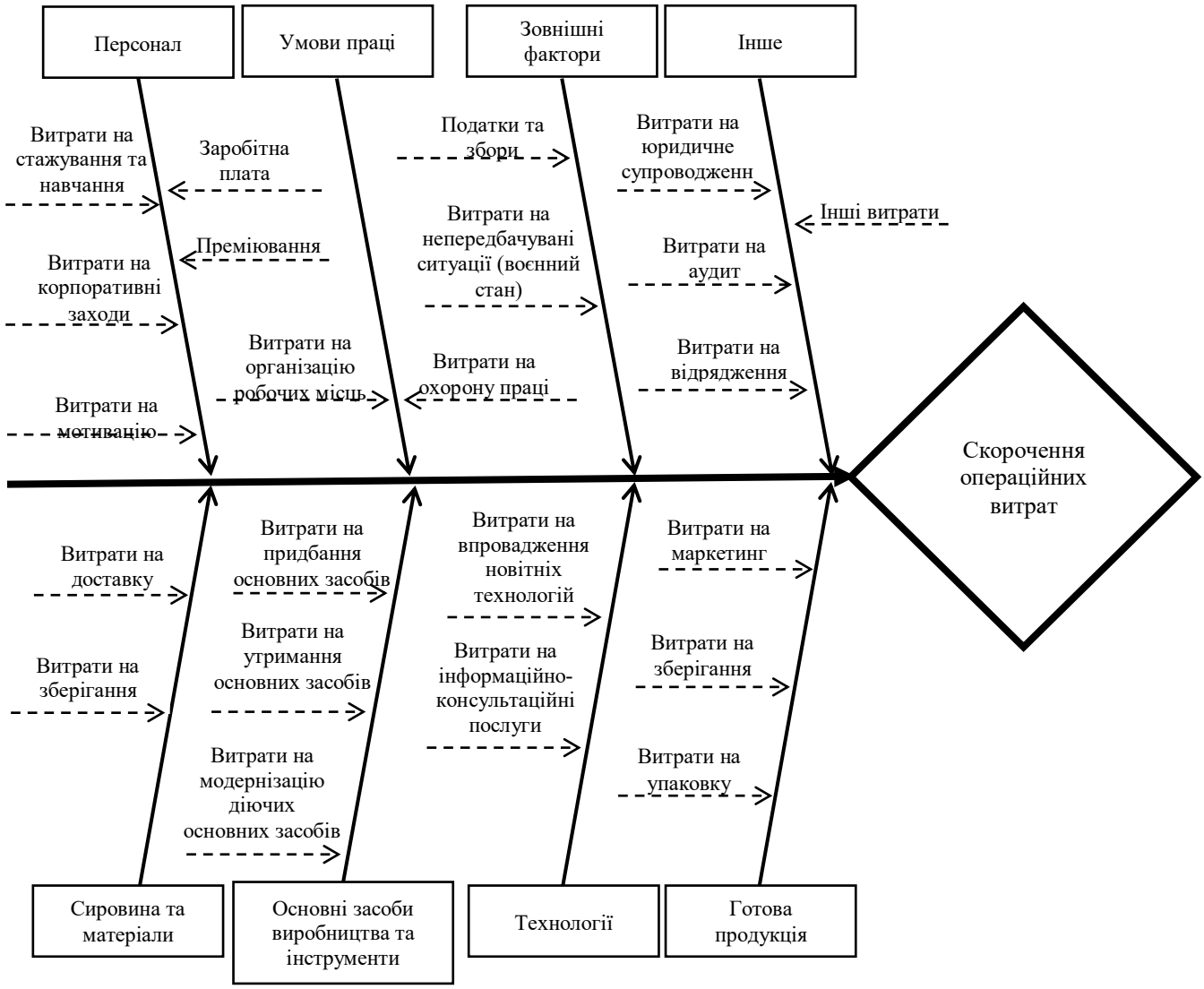


Рисунок 5.4 – Діаграма встановлення причинно-наслідкових зв’язків для скорочення операційних витрат промислових підприємств

Завдання 2.

Виконати SWOT-аналіз управлінського контролю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Рекомендації до виконання.

В даний час SWOT-аналіз є надважливим і його використовують багато підприємств. Дуже актуально в кризу знати свої слабкі і сильні сторони, важливо намагатись виправляти слабкі, а користуватись сильними. Але ще важливіше розуміти можливості, які важливо використовувати, а також загрози, які вчасно передбачати.

SWOT Аналіз – це метод планування, який допомагає компанії визначити шляхи розвитку з урахуванням її сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз на ринку. Він охоплює найбільшу кількість об’єктів для аналізу з урахуванням більшості факторів як внутрішніх, так і зовнішніх.

При проведенні SWOT-аналізу управлінського контролю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2020 роки виявлено, що:

По-перше, сильними сторонами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в своїй більшості є внутрішні ресурси підприємства, окрім використання фінансових коштів підприємства, слабкими сторонами виявилися зовнішні фактори, які не залежать і не можуть залежить від підприємства (табл. 5.6).

Таблиця 5.6 – Аналіз сильних і слабких сторін управлінського контролю магазину продуктів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Ключові фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
Наявність трудових ресурсів	+	
Наявність матеріальних ресурсів	+	
Цільове виділення та використання коштів (покриття видатків коштами з бюджету)	+	
Наявність інформаційних ресурсів	+	
Недостатність фінансових ресурсів на розвиток		+
Наявність актуального довгострокового плану розвитку компанії		+
Часті змни законодавчої бази		+
Наявність нестабільного зовнішнього стану через війну		+

Отже, з цього аналізу можна рекомендувати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розвивати свої сильні сторони, тобто свій внутрішній ресурс, що дасть можливість зберігати баланс між сильними та слабкими сторонами. Так само рекомендується зробити перегрупування та зміну політики, метою якої буде гнучкість та швидке підстроювання до зовнішніх змін, а саме, зміни законодавчої бази, руйнування важливих будівничих об’єктів та комунальних підприємств, через воєнні дії, для того щоб мати план дії, та вже готові рішення на різні критичні ситуації, що дасть перевагу перед конкурентами. Під зовнішні зміни необхідно максимально диверсифікуватися, щоб жодні втрати не були критичними.

По друге, загрозами для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є фактори зовнішнього середовища, які можуть знизити управлінський контроль магазину в майбутньому. Можливостями можуть бути фактори зовнішнього середовища, а саме зміна законодавчої бази, через зміну умов які дозволять магазину ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» поліпшити управлінський контроль.

Групування сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей в порядку важливості для управлінського контролю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 – Групування сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей для управлінського контролю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Наявність трудових ресурсів	Наявність актуального довгострокового плану розвитку компанії
Наявність матеріальних ресурсів	Часті зміни законодавчої бази
Наявність інформаційних ресурсів	Наявність нестабільного зовнішнього стану через війну
Цільове виділення та використання коштів (покриття видатків коштами з бюджету)	Недостатність зовнішніх можливостей на розвиток
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Підвищити кваліфікацію персоналу для проведення управлінського контролю	Часті зміни законодавчої бази
Перегрупування у гнучкий стан, для маневреності	Відсутність фінансування на інновації
Розробка методичної бази для проведення управлінського контролю	Використання застарілих основних засобів
Використання інформаційних ресурсів для прискорення обробки інформації	Нестача коштів у бюджеті у зв’язку з війною

Отже, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно зосередитися на внутрішній політиці організації та диверсифікації ризиків, швидкому використанні можливостей, які відкриваються законодавчою базою для того, щоб зберегти підприємства своєї країни, що допоможе забезпечити стале положення та заробляти за нестабільних зовнішніх умов, вжити кроки, які пов’язані із

5.7 Вправи для самостійної роботи

Завдання 1.

Виконати SWOT-аналіз управлінського контролю підприємства, яке досліджується в магістерській роботі.

ТЕМА 6. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, РИЗИКУ ТА АСИМЕТРИЧНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ

ПЛАН

6.1 Поняття та значення ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу
6.2 Шляхи та методи уникнення ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу
6.3 Контрольні питання
6.4 Тести для самоконтролю
6.5 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання
6.6 Вправи для самостійної роботи

Мета вивчення теми полягає:

✓ у засвоєнні знань про сутність об’єкту обліку «товари», його місця у складі активів підприємства, класифікацію;

✓ у набутті умінь і навичок щодо ведення обліку на підприємствах оптової та роздрібної торгівлі;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності до відображення інформації про господарські операції суб’єктів господарювання в фінансовому обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення;

✓ у набутті компетентностей щодо здатності використання податкового законодавства в практичній діяльності суб’єктів господарювання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА ТА ТЕРМІНИ

• ризики
• управління ризиками
• товари
• оптова торгівля
• роздрібна торгівля
• торгівельна націнка
• тара

6.1 Поняття та значення ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу

Категорія «ризик» є багатогранною та її визначають наступні характеристики:

- невизначеність доходів і витрат та можливість збитків або недоотримання прибутку;
- можливі позитивні або негативні відхилення від запланованих показників під час господарської діяльності;
- втрата фінансових, матеріальних або трудових ресурсів в результаті реалізації узгодженого плану дій;
- загрози, небезпеки в діяльності підприємства є закономірними та спричиняють збитки.

Найнебезпечнішим ризиком для компанії є ризик банкрутства. Неплатоспроможність – це ситуація, коли боржник (організація або фізична особа) неспроможний задовольнити вимоги своїх кредиторів та (або) виконати встановлені державним органом обов'язкові платежі.

Таким чином, управління ризиками – це діяльність, спрямована на визначення шляхів і засобів зменшення або компенсації збитків об'єктам у разі настання несприятливих подій, а також забезпечення стабільності та стійкості об'єктів і систем у несприятливих ситуаціях.

Стратегія збалансованого управління ризиками в стратегічному розвитку підприємства базується на адаптивному підході до управління ризиками, характерному для видів діяльності із середнім рівнем ризику та збалансованій ризиковій позиції підприємства, коли здійснюються лише ці види діяльності, при цьому будь-яке збільшення ризику компенсується відповідною зміною прибутковості.

Управління ризиками ґрунтується на загальних принципах управління, таких як принципи системності, оптимального управління, ефективності управління, регламентації, стандартизації, матеріального та морального стимулювання. До специфічних принципів управління ризиками належать принцип інформації, принцип передбачуваності, принцип документування, принцип інтеграції та принцип вірності ризику.

Основне припущення управління ризиками полягає в тому, що всі організації існують для того, щоб створювати цінність для своїх стейкхолдерів. Усі організації стикаються з невизначеністю, і саме керівництво має вирішувати, наскільки невизначеність допустима, щоб максимізувати цінність для зацікавлених сторін. Невизначеність може як зменшити, так і збільшити вартість, оскільки з одного боку вона може маскувати ризики, а з іншого – відкривати можливості.

Управління бізнес-ризиками – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджментом, економістами та іншими співробітниками, який починається з формулювання стратегії і охоплює всю діяльність компанії. Цей процес спрямований на виявлення подій, які можуть вплинути на організацію, управління ризиками, пов'язаними з цими подіями, а також на визначення того,

чи не перевищують ці ризики апетит організації до ризику, і забезпечення достатньої впевненості в тому, що цілі організації будуть досягнуті.

Тому управління бізнес-ризиками – це:

- це безперервний процес, до якого залучена вся організація.
- виконується працівниками на всіх рівнях організації; та
- використовується для формулювання та формування стратегії.
- застосовується в усій організації, на всіх рівнях і в усіх підрозділах, і передбачає аналіз портфеля ризиків на організаційному рівні
- надавати керівництву та правлінню достатню впевненість у тому, що цілі будуть досягнуті.

Таким чином, інтегроване управління ризиками дозволяє врахувати внутрішні та зовнішні фактори діяльності фірми та визначити шляхи забезпечення стабільності фірми та її здатності переживати несприятливі ситуації в конкурентному середовищі.

Ідентифікувати ризики та загрози можна виходячи з сильних сторін кожного бізнесу. Важливо визначити рівень прийнятного ризику та шукати шляхи уникнення непотрібних ризиків. Такі дії у фінансах називаються системами управління ризиками. Це конкретні заходи, спрямовані на зменшення впливу ризиків на прибутковість компанії.

Система управління ризиками складається з двох підсистем: об'єктів управління та суб'єктів управління. Об'єктами контролю є безпосередні ризики, ризикові вкладення капіталу та економічні відносини між суб'єктами (наприклад, страховиком і страхувальником, позичальником і кредитором, між суб'єктами (партнерами, конкурентами). Суб'єкт – це група кваліфікованих осіб (наприклад, фінансові менеджери, фахівці зі страхування), які виконують об'єктивні функції об'єкта управління за допомогою різних прийомів і методів управлінського впливу.

До основних функцій системи управління ризиками можна віднести наступні:

- розподіл ризиків;
- венчурне інвестування;
- страхування ризиків, робота по зменшенню величини ризику;
- фінансові відносини та зв'язки між підприємцями.

До основних функцій керуючої організації відносяться:

- планування та оцінка;
- організація;
- регулювання;
- координація;
- стимулювання;
- контроль.

Процеси управління, незалежно від їх конкретного змісту, завжди пов'язані з отриманням, передачею, обробкою та використанням інформації. При цьому наявність надійної та адекватної інформації в таких ситуаціях

відіграє важливу роль, допомагаючи операторам приймати конкретні рішення щодо своїх дій у ситуаціях підвищеного ризику.

Передумовою успіху в операціях з високим ступенем ризику є створення і вдосконалення системи управління ризиками, яка ідентифікує, оцінює, відстежує і контролює ризики. Механізм прийняття рішень повинен не тільки ідентифікувати ризики, але й бути здатним оцінити, які ризики є прийнятними і в якій мірі, а також визначити, чи відповідають очікувані вигоди пов'язаним з ними ризикам. Виправдані або прийнятні ризики є важливим елементом ефективної стратегії і тактики управління.

Система управління ризиками передбачає широкий спектр дій, які можна виразити у вигляді наступної послідовності кроків.

- Ідентифікація ризику, визначення причин і зон ризику.
- Аналіз та оцінка ризиків: мінімізація або обмеження ризиків шляхом застосування відповідних заходів контролю.
- Постійний моніторинг рівнів ризиків за допомогою механізмів зворотного зв'язку.

Перший етап процесу управління ризиками є досить простим, оскільки наявність балансових та позабалансових позицій, чутливих до змін процентних ставок, валютних курсів та індексів фондового ринку, вже передбачає наявність ризику. Ідентифікація ризику та аналіз його природи є необхідною, але недостатньою умовою. Важливо визначити величину ризику шляхом його кількісної оцінки. Рівень ризику економічного рішення оцінюється очікуваним збитком, який може виникнути в результаті прийняття цього рішення. Тому оцінка ризику в системі управління, яка формалізує процес вимірювання та розрахунку, повинна визначати три основні елементи ризику: величину (розмір потенційного збитку), ймовірність настання негативних подій та тривалість впливу ризику.

Якщо фактичний ризик не перевищує допустимих меж, керівництво може обмежитися функціями контролю для запобігання зростанню ризику, тобто відразу перейти до завершального етапу процесу управління.

Вибір залежить не тільки від виду ризику, але й значною мірою від особливостей і можливостей конкретного підприємства, загального стану підприємства, економіки, рівня розвитку інфраструктурних елементів фінансової системи та нормативно-правового середовища (другий етап).

Якщо з якихось причин ризик не може бути мінімізований, керівництво може прийняти рішення про його зменшення. Це відбувається шляхом зменшення обсягу фінансово-господарських операцій, що спричиняють ризик, та скорочення періоду дії ризику. Ймовірність настання несприятливих подій. Суб'єкт господарювання може використовувати у своїй діяльності тактику уникнення ризику, здійснюючи дії, які передбачають збільшення ризику, наприклад, відмовляючись від певних фінансових операцій, відкриваючи нові ринки або впроваджуючи нові послуги чи продукти.

Третій етап характеризується використанням різних інструментів, методів та засобів контролю ризику на постійній основі. Передумовою для цього є

наявність зворотного зв'язку між заходами, що вживаються для мінімізації або уникнення ризиків, та фактичними результатами їх реалізації.

Прогнозування – це здатність передбачити подію. Прогнозування вимагає від керівництва знання специфічних ринкових механізмів, інтуїції, гнучкості та оперативності.

Організація з управління ризиками – це група, яка спільно працює над реалізацією програми інвестування ризикового капіталу відповідно до певних правил і процедур (наприклад, створення регулюючого органу, налагодження координації між управлінськими підрозділами, розробка правил, стандартів і практик).

Регулювання – це визначена система впливу для досягнення стабільності об'єкта управління в умовах невизначеності та ризику.

Координація – це дії з узгодження роботи всієї системи управління ризиками, управлінських структур та експертів.

Стимулювання ризик-менеджменту заохочує зацікавленість у роботі експертів. Аудит – це збір інформації про рівень виконання запланованої програми управління ризиками, ефективність ризикових інвестицій та співвідношення вигоди і ризику. Завершальним етапом аудиту є аналіз результатів впровадження заходів зі зниження ризиків.

За своєю природою процес аудиту, тобто процес, за допомогою якого суб'єкт впливає на підконтрольний об'єкт, може бути здійснений лише після циркуляції певного обсягу інформації між підсистемою, що контролюється, та підсистемою, що управляється.

6.2 Шляхи та методи уникнення ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу

В основі класифікаційної схеми ризиків покладена залежність фінансових результатів підприємства від його діяльності (рис. 6.1).

Ведення бізнесу в ринкових умовах вимагає детального аналізу зовнішнього середовища з точки зору наявних та потенційних ризиків, а також дослідження внутрішніх загроз ефективному функціонуванню його діяльності.

Метою аналізу ризиків є отримання необхідних даних для прийняття управлінських рішень щодо участі в певних видах господарської діяльності (проєктах) та забезпечення способів захисту від можливих негативних наслідків настання ризикових подій.

Існуючі методи аналізу ризиків традиційно поділяються на якісні та кількісні. Необхідність якісного аналізу зумовлена наявністю факторів ризику суб'єктивного характеру та неможливістю оцінювання достовірних і точних даних. З іншого боку, кількісні методи базуються на цілком конкретних і апріорі відомих розподілах невизначеності.

Найпростіша форма якісного аналізу ризиків передбачає ідентифікацію конкретних видів ризику, а також визначення та аналіз факторів, що модифікують конкретні види ризику. Ідентифікація означає проведення

класифікації бізнес-ризиків, притаманних діяльності фірми, і завершення формування загального портфеля бізнес-ризиків.

Існує кілька способів переходу від якісного до кількісного аналізу, тобто концепція кількісної моделі ризику.

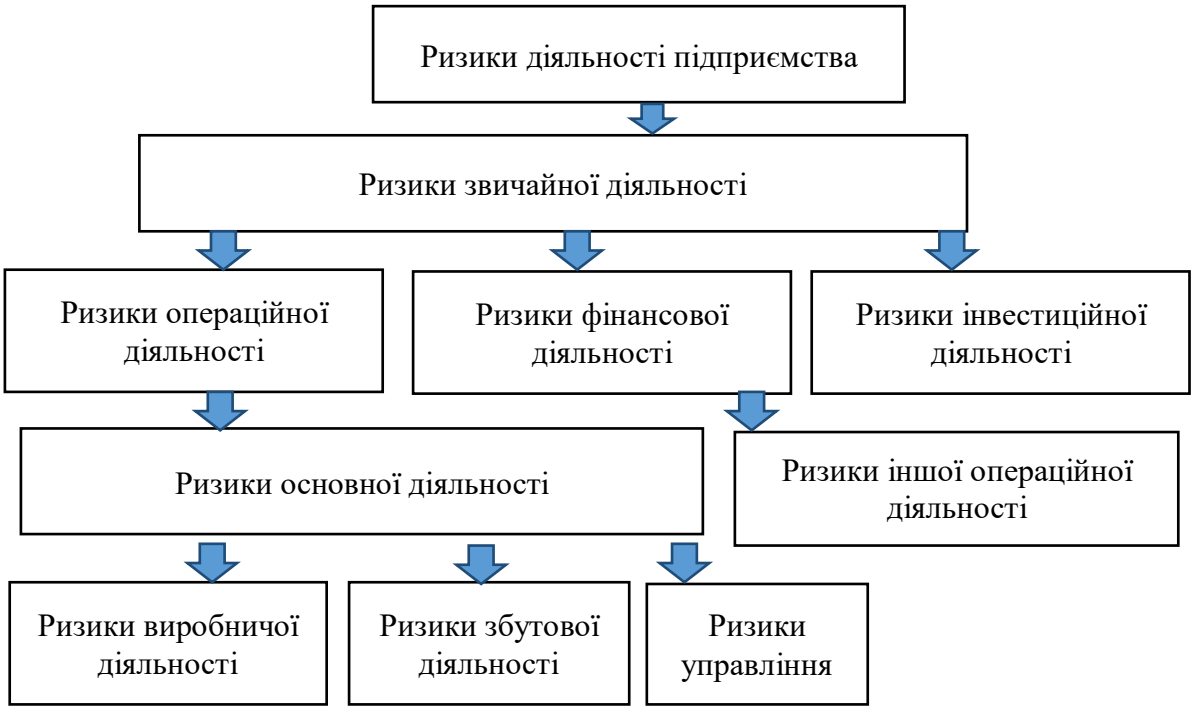


Рисунок 6.1 – Види ризиків діяльності підприємства

Схема кількісного аналізу ризиків складається з оцінки ступеня впевненості в окремих видах бізнес-ризиків і визначення ймовірності фінансових втрат. У кількісному аналізі ризиків використовуються наступні методи.

- Імовірнісні та статистичні методи
- Метод зон ризику.
- Методи, засновані на експертних оцінках.
- Аналітичні методи.

Зупинимося на короткому поясненні цих методів.

Імовірнісно-статистичні методи використовуються, коли компанія має великий обсяг аналітичної та статистичної інформації. Цей метод використовує дані про ефективність дій, які розглядає компанія. Він використовує такі статистичні інструменти, як середнє значення, дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації та теорію ймовірності випадкових величин.

Метод зони ризику базується на статистичному методі ймовірності. Зона ризику – це діапазон, в межах якого втрати (доходи, прибутки та їх ймовірність) не перевищують заданого рівня толерантності. Стосовно конкретного виду господарської діяльності під зоною ризику слід розуміти діапазон втрат (доходів, прибутків та їх ймовірностей), в межах якого ще можливе здійснення

цього виду господарської діяльності. Методи визначення зони ризику можна поділити на три типи

- Метод доцільності витрат

- Метод рентабельності витрат, метод прибутків і збитків та метод розподілу ймовірностей.

- Метод розподілу ймовірностей.

Методи експертних оцінок відрізняються від статистичних методів лише способом збору інформації. У цьому методі статистичні дані збираються і перевіряються різними експертами (або всередині підприємства, або зовнішніми експертами). У найбільш поширеній формі суть методу полягає в тому, що компанії визначають певну групу ризиків і вивчають, як вони впливають на їхню діяльність. Цей аналіз обмежується оцінкою ймовірності настання певного типу ризику. Існує кілька різних методів експертної оцінки ризиків.

Метод аналітичного моделювання ризиків є найскладнішим, оскільки теорія ігор, що лежить в його основі, доступна лише обмеженому колу експертів. Більш поширеним підтипом аналітичного методу є аналіз чутливості моделі. Цей метод складається з таких етапів: вибір ключових показників (внутрішня норма рентабельності, чиста теперішня вартість, рентабельність, обсяг продажів тощо), які необхідно оцінити з точки зору чутливості, вибір факторів (рівень інфляції, економічні умови тощо), розрахунок значення ключових показників на різних етапах (постачання сировини, виробництво, продаж, транспортування). Встановлена таким чином послідовність витрат і надходжень коштів дає можливість визначити грошовий потік у будь-який момент часу (період), тобто прибутковість.

Велике значення при вивченні підприємницького ризику має проблема несхильності до ризику, яка значною мірою визначається станом фірми. Стан підприємства – це одномоментна картина його діяльності (або діяльності, що склалася за певний період часу). Коли мова йде про ризиковий стан підприємства, то мова йде про його ризиковану діяльність. Коли ми говоримо про ризико захищеність фірми, ми маємо на увазі ефективність управління ризиками діяльності фірми. Управління ризиками забезпечує життєздатність бізнесу та його здатність протистояти несприятливим ситуаціям. тому ризик-менеджмент кока-коли встановлює цілі для всіх працівників на всіх рівнях, регулярно аналізує успіх або невдачу в досягненні цілей і, в останньому випадку, запитує зворотний зв'язок у менеджерів і працівників, чиї цілі не були досягнуті. ризик-менеджмент регулярно аналізує недосяжні цілі та причини, що їх спричинили. Потім вони можуть бути включені в цикл прийняття рішень, щоб будь-які недоліки можна було усунути при плануванні на наступний рік і відповідно встановити нові цілі.

Інтенсивна конкуренція та невизначеність зовнішнього середовища змушують сучасний бізнес враховувати як позитивні, так і негативні аспекти ризику в процесі планування своєї діяльності. Класичні та неокласичні теорії підприємства неодноразово акцентували увагу на цій економічній категорії (А.

Маршалл, А. Пігу), але сьогодні замість того, щоб розглядати ризики лише з точки зору потенційних втрат або можливості отримання додаткового прибутку, сучасні системи управління бізнесом відображають загальні ризики на всіх етапах його розвитку. Тому необхідно створити ефективну систему управління ризиками.

Ризик-менеджмент – це управління в масштабах всього підприємства, в основі якого лежить процес виявлення, оцінки та аналізу ризиків, врахування їх впливу, а також вибір і використання методів протидії їх наслідкам з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризиків і стратегічними можливостями підприємства. Таким чином, управління ризиками спрямоване на пошук оптимального балансу між високим рівнем ризику, що призводить до краху бізнесу, і повним усуненням ризику, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

Це пов'язано з тим, що ефективний процес управління ризиками не повинен бути розрізненим набором дій, а повинен бути сформований як комплекс дій, що є частиною загального управління бізнесом.

Системне управління ризиками характеризується:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
- здійснюється працівниками на всіх рівнях організації;
- використовується для стратегічного планування та розвитку;
- застосовується в межах всієї організації, на всіх рівнях і в усіх підрозділах та передбачає аналіз портфеля ризиків на організаційному рівні;
- він спрямований на виявлення подій, які можуть вплинути на компанію, та управління ризиками таким чином, щоб вони не перевищували апетит до ризику;
- він також надає керівництву достатню впевненість у тому, що цілі компанії будуть досягнуті.

В ідеалі, управління ризиками має підтримуватися організацією з управління ризиками з чіткими функціональними обов'язками та необхідними фізичними, фінансовими та людськими інформаційними ресурсами. У багатьох великих західних компаніях є спеціальний менеджер з управління ризиками, який розділяє відповідальність за прийняття рішень щодо ризиків з іншими керівниками. Цей менеджер є одним з вищих керівників компанії. Разом з відповідними експертами ризик-менеджер бере участь у прийнятті рішень щодо ризиків і шукає шляхи уникнення небажаних ризиків.

Процес управління ризиками є дуже складним і вимагає:

- ідентифікації передбачуваних ризиків (наскільки це можливо);
- аналізу та оцінки всіх ідентифікованих ризиків;
- вибору відповідного підходу до управління ризиками;
- розробки заходів щодо усунення, зменшення або передачі ризиків;
- оцінка результатів управління ризиками.

Рисунок 6.2 ілюструє послідовність та взаємодію між аналізом ризик-менеджменту, ідентифікацією ризиків, розробкою заходів та контролем на підприємстві.



Рисунок 6.2 – Схема організації ризик-менеджменту на підприємстві

Для аналізу ризиків використовуються наступні методи:

1. Визначення рівня ризику на основі заздалегідь відомої імовірнісної інформації;

2. Визначення прийнятного рівня ризику та визначення значень вихідних параметрів з урахуванням обмежень;

3. Визначення чутливості інноваційного проєкту;

4. Визначення життєздатності показників ефективності за критеріями для різних вихідних параметрів;

Методи мінімізації та забезпечення проєктних ризиків включають:

1. Диверсифікація ризиків;

2. Фінансування;

3. Страхування ризиків.

Мінімізація ризиків можлива при виконанні наступних дій:

1. Проаналізувати найбільш значущі ризики;

2. Розраховується вартість фінансування для кожного виду ризику;

3. Розроблено комплекс заходів, спрямованих на зниження ймовірності та вартості настання ризику;

4. Визначаються додаткові витрати за кожним видом ризику;

5. Витрати на запропоновані заходи порівнюються з отриманим в результаті фінансуванням ризикової події;

6. Приймається рішення про впровадження або відхилення заходів щодо зниження ризику;

7. Процес порівняння ймовірності та наслідків настання ризикових подій з витратами на заходи щодо їх зниження здійснюється для всіх видів ризиків, відповідно до їх важливості стосовно конкретного інноваційного проєкту.

Практичними питаннями, пов'язаними з ідентифікацією ризиків, статистичною обробкою та обліком подій, розробкою та реалізацією заходів щодо підвищення безпеки суб'єкта господарювання, страховою діяльністю та укладанням договорів страхування і перестрахування, повинен займатися відділ управління ризиками суб'єкта господарювання. Загалом, ідеологічним завданням ризик-менеджерів та їх підрозділів є розробка стратегій та принципів управління ризиками в межах суб'єкта господарювання, які мають бути описані у внутрішніх нормативних документах. Якісний склад департаменту ризик-менеджменту можна поділити на такі групи:

- Працівники відділу управління ризиками: керівник відділу управління ризиками, працівники відділу, який організовує процес управління ризиками, працівники відділу оцінки ризиків та аналізу виробничих ризиків.

- Співробітники, які мають бути залучені до цього підрозділу на початковому етапі формування та впровадження системи управління ризиками на підприємстві: співробітники IT-підтримки, фахівці з аналізу окремих видів ризиків, які мають значний вплив на діяльність підприємства, фахівці з інформатизації. Ризики безпеки.

- Однак працівники, які займаються управлінням бізнес-ризиками на підприємстві, можуть не входити безпосередньо до складу департаменту ризик-менеджменту. Іншими словами, це працівники, які забезпечують комплексну та динамічну систему управління ризиками шляхом моніторингу та нейтралізації впливу ризиків на структурні підрозділи.

Аналіз роботи персоналу з управління ризиками свідчить про важливість фінансових питань в управлінні ризиками, оскільки однією з основних цілей ризик-менеджменту є забезпечення фінансової стійкості та нейтралізація впливу фінансових ризиків. Однак сучасні концепції ризик-менеджменту, і зокрема Міжнародна федерація ризик-менеджменту та страхування, акцентують увагу на тому, що для ризик-менеджерів настав час не тільки зменшувати ризики, але й надалі використовувати можливості на благо всього бізнесу.

Повсякденна діяльність будь-якого бізнесу завжди пов'язана з певною часткою ризику, і для того, щоб уникнути або усунути його, необхідні чіткі дії з боку керівництва та персоналу щодо мінімізації ризиків. Зниження ризиків означає подолання невизначеності суб'єктивної та об'єктивної інформації.

Управління ризиками – це багатоетапний процес, який має на меті зменшити або компенсувати збитки чи шкоду фірмам, які опинилися в ситуаціях підвищеного ризику. Процес управління ризиками складається з наступних етапів:

- аналіз ризиків;
- вибір способів впливу на ризик;
- прийняття рішень.

Враховуючи, що класифікація є складовою аналізу ризиків, процес управління ризиками визначається наступним чином

1. Захист ризику в надзвичайній діяльності підприємства Захист ризику в надзвичайній діяльності підприємства може бути досягнутий за допомогою методів управління ризиками, наприклад, шляхом передачі ризику страховій компанії шляхом сплати премії або шляхом передачі частини ризику від партнера по проєкту шляхом розподілу прибутку від проєкту. Це може бути досягнуто шляхом. Навіть у випадку певних видів страхування ризиків, підприємства можуть брати на себе ризики, тобто, ризикувати.

Менш часті катастрофічні ризикові події зазвичай загрожують самому бізнесу. У цьому випадку середні характеристики втрат і збитків відіграють другорядну роль. Управлінські рішення щодо таких ризиків повинні орієнтуватися на максимально допустимий розмір втрат і збитків.

Такі ризики зазвичай покриваються страховими фондами, з яких можна отримати компенсацію збитків.

2. Захист від ризиків фінансової діяльності підприємства.

З точки зору захисту фінансової діяльності компанії від ризиків, мова йде в основному про управління ризиками, які загрожують її фінансовій стійкості. Фінансова стійкість компанії означає, що ресурси, інвестовані в її господарську діяльність, відшкодовуються за рахунок її операцій, що компанія фінансується за рахунок прибутку, який вона генерує, і що компанія не залежить від зовнішніх запозичень. Фінансова стійкість – це стан активів суб'єкта господарювання, який забезпечує безперервність його платоспроможності.

Кількісний аналіз ризику втрати фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати за допомогою методу банкінгу, тобто методу «витрати-ефективність».

Відповідно до цього методу загальний фінансовий стан підприємства поділяється на п'ять фінансових зон, які впорядковуються за ступенем фінансової стійкості підприємства:

1. Зона абсолютної стійкості, тобто безризикова зона.

2. Зона нормальної стійкості. Ця зона відповідає області мінімального ризику, коли запаси і витрати мінімальні. У цій зоні платоспроможність фірми гарантована.

3. Зона нестійкості. Відповідає зоні підвищеного ризику у випадку надмірних запасів і витрат.

4. Критична зона. Відповідає зоні підвищеного ризику при наявності надмірних запасів продукції. Характеризується надмірними запасами і надмірними запасами готової продукції, тобто фірма знаходиться на межі банкрутства.

Ці зони ідентифікуються за допомогою низки показників, які формують індекс, що відокремлює нормальну життєздатність від аномальної або кризову зону та зону економічної кризи (банкрутства). Цей показник визначається за формулою 6.1.

$$Р = ККЗ \div ВВЗГП, \quad (6.1)$$

де ККЗ – короткострокові кредити і позики, грн;

ВВЗГП – вартість виробничих запасів і готової продукції.

Це свідчить про те, що вартість найбільш неліквідних поточних активів – запасів і готової продукції (за собівартістю, тобто оборотного капіталу) – покривається короткостроковою заборгованістю; коли $P \leq 1$, фінансова нестабільність вважається прийнятною.

Індикатором міри фінансового ризику фірми є покриття фінансового ризику, тобто мобілізація грошових ресурсів для запобігання втрат у разі настання ризикової події. Покриття ризиків може здійснюватися шляхом страхування ризиків за рахунок регулярного бюджету фірми, резервів самострахування, сформованих за рахунок власних коштів фірми, а також страхових фондів, з яких фірма може отримати відповідну компенсацію за збитки. Також можуть використовуватися кредитні та інвестиційні ресурси банків та інших фінансових установ. Можлива також державна підтримка через спеціальні бюджетні лінії або позабюджетні фонди.

Заходи з управління ризиками можуть фінансуватися з таких джерел

- Власний капітал компанії (включаючи статутний капітал та резерви, сформовані за рахунок прибутку).
- Зовнішні кошти – кредити, гранти та позики.
- Страхові кошти.
- Страхові фонди, фонди самострахування.

Залежно від конкретної ситуації існують різні варіанти залучення спеціальних фондів для фінансування ризиків.

3. Захист від ризиків інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання Інвестиційна діяльність пов'язана зі специфічними ризиками.

Управління ризиками підвищує привабливість інвестицій. Тому існують різні особливості в оцінці та управлінні інвестиційними ризиками.

Сутність інвестицій полягає у вкладенні власного або позикового капіталу в певні активи, які, як очікується, принесуть вигоди в майбутньому. Для того, щоб прийняти рішення про інвестування капіталу, необхідна інформація, яка певною мірою підтверджує такі умови:

- гарантується повне повернення інвестицій;
- що повернення є суттєвим;
- привабливість обраного виду інвестицій порівняно з іншими інвестиційними можливостями;
- прибуток повинен перевищувати ризик, що виникає через невизначеність кінцевого результату.

В принципі, найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і ризиком є критерієм ефективності інвестиційного проєкту. У зв'язку з цим з фінансово-економічних критеріїв можна виділити критерії оцінки комерційної самостійності та ефективності інвестиційного проєкту.

Вирішення проблеми вимірювання ефективності інвестиційного проєкту базується на використанні простого статистичного методу оцінки – методу дисконтування, що дозволяє врахувати майбутні платежі та їх внесок у майбутні прибутки. В даному випадку метод дисконтування є найбільш

придатним для врахування різноманітних ризиків, які виникають під час реалізації проєкту.

Основним параметром цього методу є ставка дисконтування, яка може бути визначена різними способами. Факторами, що визначають ставку дисконтування, є безризикова ставка та премія за інвестиційний ризик.

Оцінка інвестиційного ризику має важливе значення для прийняття рішень про участь у проєктах. Відомо, що вищий ризик знижує комерційну привабливість проєкту. Таке підвищення має бути компенсоване наявністю додаткового капіталу, що враховується в ставці дисконтування. Таким чином, ставка дисконтування може слугувати загальним індикатором для дослідження впливу різних факторів ризику на привабливість інвестиційного проєкту.

4. Захист від ризиків основної діяльності підприємства

Що стосується захисту від ризиків маркетингової діяльності фірми, то це повністю залежить від вибору та реалізації маркетингової стратегії фірми, включаючи вибір цільових сегментів ринку, організацію маркетингових досліджень, ціноутворення, організацію збутової мережі та просування продукції.

Дослідження проблем в управлінні бізнесом буде неповним без всебічного аналізу захищеності підприємства від ризиків. Найбільш повною процедурою визначення ризикозахищеності підприємства є метод аналізу та стратифікації. Доцільність використання цього методу визначається тим, що він враховує роль людей у складній організаційній системі і відповідає ідеям так званої філософської системи в управлінні. Суть методу аналізу ієрархій полягає в тому, щоб розбити проблему на простіші елементи і розглянути лінію міркувань керівника, порівнюючи їх один за одним (метод керівника).

На першому етапі методу визначаються найважливіші елементи проблеми, а на другому – найкращий спосіб спостереження, тестування та оцінки цих елементів. Наступним етапом є розробка методу реалізації рішення.

Метод аналізу ієрархій деталізується наступними принципами:

- організація проблеми в ієрархічній формі (декомпозиція);
- контроль дискримінації та порівняння;
- встановлення пріоритетних критеріїв та оцінка альтернатив на основі цих критеріїв;
- синтез – поєднання декомпозиції ієрархії та заходів відносної важливості.

Ця побудова починається з верхнього рівня (цілі управління) через середній рівень (критерії, які є основою для наступного рівня) до нижнього рівня (перелік альтернатив). Відомо кілька типів ієрархій. Найпростішими є ієрархія домінування, що використовується в процесі прямого планування, ієрархія домінування зі зворотним зв'язком та ієрархія «китайської скриньки», яка є модульною ієрархією, побудованою з простих елементів у більш загальні множини.

Після ієрархічного введення аналізованої проблеми ми переходимо до наступного принципу – принципу дискурсивної порівняльної аргументації.

Суть його полягає у встановленні критеріїв ієрархії при оцінці кожної альтернативи.

Для того, щоб досягти найбільш достовірної та узгодженої з об'єктивністю оцінки, ми ставимо такі питання:

- Який з порівнюваних елементів має найбільший вплив?
- Який з порівнюваних елементів має найбільшу ймовірність виникнення?
- Який з елементів є найбільш вірогідним для виникнення?

Готовність управлінської діяльності до ризику пов'язана із забезпеченням того, що управлінські дії є безпечними в умовах ризику. Управлінські дії щодо ризиків базуються на наступних принципах:

1. Ризики, які перевищують капітальні можливості фірми, не повинні прийматися.

2. Підприємство не повинно брати на себе ризики, які перевищують його капітальні можливості.

Для того, щоб реалізувати цей принцип, менеджмент повинен:

Оцінити (спрогнозувати) максимальний розмір збитків, які можуть бути понесені в результаті реалізації ризикових подій, які, як очікується, відбудуться в суб'єкті господарювання

Порівняти розмір цих збитків з обсягом власного капіталу та фінансових ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства.

Наслідки ризику завжди повинні братися до уваги. Застосування цього принципу означає оцінку ризиків, притаманних діяльності підприємства, та оцінку впливу ризикових подій на діяльність підприємства.

Не можна йти на надмірний ризик на користь малого ризику. Застосування цього принципу означає порівняння очікуваного доходу з рівнем ризику.

Позитивні рішення слід приймати тільки тоді, коли немає сумнівів; негативні рішення слід приймати тоді, коли є сумніви.

Застосування цього принципу означає, що при прийнятті рішень ризик-менеджери повинні орієнтуватися на найгірший результат, а не на найкращий, тобто вони завжди повинні бути песимістичними у прогнозуванні того, як розвиватиметься ситуація. Такий тип поведінки дозволяє застрахуватися від несприятливих комбінацій факторів ризику та ситуацій.

Застосування цього принципу означає пошук альтернативних варіантів у торгівлі та діяльності компанії. Оцінка ризику не повинна вважатися фатальною. Слід розглянути інші варіанти досягнення тієї ж мети (різні методи проведення операції) або розробити систему контрзаходів для зниження властивого рівня ризику.

Наведені вище принципи є загальною евристикою, тобто набором логістичних прийомів і правил прийняття рішень, яких слід дотримуватися в усіх випадках.

Застосування системи управління ризиками в діяльності компанії гарантує стабільність розвитку компанії, підвищує обґрунтованість прийняття

рішень в ситуаціях підвищеного ризику і покращує фінансовий стан компанії за рахунок ведення всієї діяльності в контрольованих умовах.

Управління ризиками передбачає вибір і реалізацію комплексу методів, прийомів та інструментів ідентифікації, аналізу та оцінки ризиків, а також розробку комплексу заходів і дій з регулювання діяльності відповідно до виявлених загроз і можливостей для компанії. Після розробки та впровадження надійної системи ризик-менеджменту ефективне управління ризиками стає дієвим інструментом у сучасному конкурентному середовищі та джерелом зростання компанії.

Це завдання ускладнюється швидкістю змін у сучасному бізнес-середовищі та обмеженістю інформації і часу для прийняття правильних рішень. Ефективним вирішенням цієї проблеми є створення перспективної системи управління ризиками господарської діяльності компанії, заснованої на принципах проактивного управління.

Проактивне управління спрямоване на розробку комплексу контрольних заходів для вирішення потенційних проблем до того, як вони виникнуть. Концепція проактивного управління базується на тому, що кожна потенційна подія характеризується певним періодом часу, протягом якого слабкі сигнали, що вказують на настання події, переростають у сильні сигнали. Слабкі сигнали – це інформаційні повідомлення кількісного або якісного характеру, що вказують на початкову зміну тенденції потенційної події або появу нової тенденції в середовищі організації.

Наразі існує чотири основні методи управління ризиками, які використовуються на практиці:

1. Уникнення ризику: повне виключення можливості настання ризику (наприклад, відмова від ризикованих дій, уникнення наслідків негативних подій, відмова від контактів з ненадійними людьми). Це найпростіший і найпоширеніший спосіб боротьби з ризиком у діловій практиці, але він не максимізує прибуток і повністю зводить нанівець рентабельність.

2. Передача ризику – це передача наслідків або відповідальності за настання ризиків третій стороні (наприклад, аутсорсинг, андеррайтинг, страхування, хеджування).

3. Зниження ризику – зменшення ймовірності того, що потенційна подія стане реальністю або матиме несприятливі наслідки (наприклад, зменшення розміру збитків, зменшення частоти настання несприятливих наслідків, диверсифікація ризику).

4. Прийняття ризику означає готовність зіткнутися з несприятливими наслідками. Можливе прийняття ризику (визнання збитку і відмова від страхування з урахуванням можливої толерантності до збитків) і лімітування (встановлення максимальної толерантності до збитків). Ця група методів є позитивною з точки зору управління ризиками, але процес оцінки та прогнозування настання майбутніх подій є найскладнішим.

На практиці рекомендується застосовувати різні методи управління ризиками комплексно, щоб мінімізувати витрати на виконання завдань з управління ризиками та максимізувати їх ефективність.

Таким чином, при управлінні бізнес-ризиками правильною лінією поведінки є не ігнорування або мінімізація ризиків, а оптимізація прийнятних ризиків і підтримання балансу між стабільністю бізнесу і рівнем ризику ситуації.

Важливо також розглядати бізнес-ризики як джерело нових можливостей для створення умов зростання бізнесу, таких як відкриття нових зон зростання або пошук нетрадиційних шляхів вирішення проблем. Існує залежність між ризиком і прибутковістю: чим вищий очікуваний прибуток на вкладений капітал, тим вищий рівень ризику. Тому важливо навчитися передбачати ризики, оцінювати їх величину, вживати заходів для їх оптимізації та утримання в прийнятних межах.

Управління ризиками має бути цілеспрямованим, безперервним і систематичним, щоб забезпечити довгострокову стабільність і зростання бізнесу та його конкурентоспроможність на світовому ринку. В умовах непередбачуваного глобального бізнес-середовища своєчасне виявлення потенційних загроз (можливостей) та швидке і адекватне реагування на можливі зміни є основними завданнями управління бізнес-ризиками в сучасних умовах.

6.3 Контрольні питання

1. Наведіть поняття ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу.
2. Яке значення ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу?
3. Наведіть шляхи уникнення ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу.
4. Які використовуються методи уникнення ризиків в системі стратегічного обліку та аналізу?
5. Які види ризиків діяльності підприємства?
6. Опишіть процес управління ризиками.
7. Опишіть схему організації ризик-менеджменту на підприємстві.
8. Що включають методи мінімізації та забезпечення проєктних ризиків?
9. Що потрібно зробити для мінімізації ризиків?

6.4 Тести для самоконтролю

1. До основних видів ризику належать:
A) виробничий та науково-технічний;
B) комерційний та ринковий;
C) політичний та кредитний;
D) зовнішньоекономічний та інфляційний.
2. Кількісний аналіз ризиків полягає:
A) у визначенні величини окремих ризиків;

B) у визначенні видів ризиків;

C) у визначенні кількості окремих ризиків;

D) всі відповіді правильні.

3. Мета оцінки ризиків:

A) визначити рівень витрат, необхідних для виробництва товару;

B) полягає у виявленні можливих ризиків, які можуть перешкоджати здійсненню проєкту;

C) визначити обсяг інвестицій;

D) дати повну картину про фінансові результати проєкту, що реалізовується.

4. Результати кількісного аналізу ризиків відображаються у вигляді:

A) фінансових втрат;

B) втрат часу;

C) імовірності;

D) всі відповіді правильні.

5. Ризик пов'язаний з введення торгових бар'єрів називають:

A) виробничий;

B) зовнішньоекономічний;

C) кредитний;

D) ринковий.

6. Ризик пов'язаний з невиконанням підприємством зобов'язань перед інвестором називають:

A) виробничий;

B) зовнішньоекономічний;

C) кредитний;

D) ринковий.

7. Ризик пов'язаний з падінням попиту називають:

A) інфляційний;

B) кредитний;

C) ринковий;

D) науково-технічний.

8. Ризик пов'язаний з перевищенням фактичних витрат над запланованими називають:

A) виробничий;

B) інфляційний;

C) кредитний;

D) ринковий.

9. Діагностика кризових ситуацій полягає в:

A) аналізі виробничої діяльності фірми;

B) аналізі фінансового стану фірми;

C) прогнозі розвитку ринкової ситуації;

D) виявленні ознак майбутнього неблагополуччя фірми.

10. Зовнішніми факторами, що зумовлюють виникнення кризових ситуацій є:

A) соціальні потрясіння і заходи;
B) порушення правил охорони праці на підприємстві;
C) нові відкриття і технології;
D) стилі й методи керівництва колективом.

6.6 Практичні завдання з рекомендаціями до виконання

Завдання 1.

Визначити ймовірність банкрутства на досліджуваних промислових підприємствах.

Для визначення ймовірності банкрутства на досліджуваних промислових підприємствах пропонується застосування методик, які наведені в таблиці 6.1. Система показників Бівера наведена у таблиці 6.2.

Таблиця 6.1 – Моделі ймовірності банкрутства промислового підприємства, адаптовані до фінансової звітності України

Модель	Формула	Показники за статтями чинної звітності	Вірогідність банкрутства
1	2	3	4
Альтмана	Z=1,2*X1+1,4*X2++3,3*X3+0,6*X4+1,0*X5	X1-ліквідність (робочий капітал/активи) = ((ряд 1195 ф1- ряд 1170ф1)/ ряд 1300ф1);	Z<1,81 – висока 1,81<Z<2,99 – не визначена Z>2,99 – низька
		X2-прибутковість (чистий прибуток/активи) = (ряд 1420ф1/ ряд 1300ф1);	
		X3-рентабельність (чистий дохід/активи) = (ряд 2090ф2/ ряд 1300ф1);	
		X4-фінансова стійкість (ринкова вартість акцій/заборгованість) = ((ряд 1495ф1/(ряд 1595ф1+ ряд 1690ф1- ряд 1665ф1));	
		X5-оборотність (обсяг продажу/активи) = (ряд 2000ф2/ ряд 1300ф1).	
Спрінгейта	Z=1,03A+3,07B+0,66C+0,4D	A = Робочий капітал /Загальна вартість активів; (ряд1195ф1/ 1300 ф.1)	Z<0,862-крах
		B = Прибуток до сплати податків та процентів/ Загальна вартість активів; (ряд 2290ф. 2 / 1300 ф. 1)	
		C = Прибуток до сплати податків /Короткострокові зобов’язання;(ряд 2290ф. 2 / ряд.1695ф.1)	
		D = Обсяг продажу /Загальна вартість активів(ряд2000ф.2 / 1300 ф.1)	
Таффлера і Тішоу	Z=0,53*X1+0,13*X2+0,18*X3+0,16*X4	X1-прибуток від реалізації/короткострокові зобов’язання = (ряд 2090ф2/ ряд 1695ф1- ряд 1665ф1);	Z<0,2 – висока 0,2<Z<0,29 – не визначена Z>0,3 – низька
		X2-оборотні активи/зобов’язання = ((ряд 1195 ф1- ряд 1170ф1)/(ряд 1595ф1+ ряд1695ф1-ряд1665ф1));	
		X3-короткострокові зобов’язання/активи = ((ряд1695ф1-ряд1665ф1)/ряд1300ф1);	
		X4-виручка від реалізації/активи	

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4
Сайфуліна-Кадикова	R = 2Кз+0,1Кпл +0,08Коа+0,45Рп+Рвк	Кз – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності; Коа – коефіцієнт оборотності активів; Рп – рентабельність продажів (комерційна маржа); Рвк – рентабельність власного капіталу.	Z<1- незадовільний фінансовий стан Z>1 – низька ймовірність банкрутства
Лиса	Z=0,063*X1+ 0,092*X2+0,057*X3+0,001 *X4	X1-ліквідність (робочий капітал/активи) = ((ряд 1195ф1- ряд 1170ф1)/ ряд 1300ф1); X2-прибутковість (прибуток до сплати податків і відсотків/операційні активи) = (ряд 2090ф2/ ряд 1300ф1); X3-нерозподілений прибуток (резерви/операційні активи) = (ряд 1420ф1/ ряд 1300ф1); X4-фінансовий важіль (власний капітал/заборгованість) = (ряд 1495ф1/(ряд 1300ф1- ряд 1495ф1))	Z<0,037 – висока Z>0,037 – низька
Конана і Гольдера	Z=0,16*X1- 0,22*X2+0,87 *X3+0,10*X4 -0,24*X5	X1-дебіторська заборгованість+ кошти/активи = ((ряд1125+ряд1130+ряд1135+ряд1155+ряд1165)/ ряд1300ф1); X2-постійний капітал/пасиви = (ряд1495ф1/ряд1300ф1); X3-фінансови витрати/виручка від реалізації X4-витрати на персонал/додана вартість X5-валовий прибуток//(пасиви-власний капітал) = (ряд2090ф2/(ряд1900ф1- ряд1495ф1).	Від значення Z (в діапазоні від 0,21 до «-» 0,164) залежить ймовірність затримки платежів
ф1 – Баланс; ф2 – Звіт про фінансові результати; р – рядок відповідного звіту			

Таблиця 6.2 – Система показників Бівера

Показник	Алгоритм розрахунку за статтями чинної звітності	Рекомендоване значення показників		
		Група I – стійкий фінансовий стан	Група II – за 5 років до банкрутства	Група III – за рік до банкрутства
1	3	4	5	6
Коефіцієнт Бівера	ряд. (2350 + 2515) ф.№2/ряд. (1595 + 1695) ф.№1	0,4…0,45	0,17	–0,15
Коефіцієнт загальної ліквідності	ряд. (1195 (у т.ч. витрати майб. періодів до 1 р.) ф.№1 /ряд. (1695 у т.ч. доходи майб. періодів до 1 р.) ф.№1	≤3,2	≤2,0	≤1,0
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	[(ряд. 2350 ф.№2) / ряд. 1900 ф.№1] × 100	6-8	4	-22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	ряд. (1595 + 1695) ф.№1 / ряд. 1300 ф.№1	≤0,37	≤0,50	≤0,80
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	ряд. (1195 (у т.ч. витрати майб. періодів до 1 р.– 1695 у т.ч. доходи майб. періодів до 1 р.) ф.№1/ряд. 1300 ф.№1	0,4	≤0,30	≈0,06

Рекомендації до виконання.

Розрахунок ймовірності банкрутства за моделями Альтмана, Спрінгейта, Таффлера і Тішоу, Сайфуліна-Кадикова, Ліса, Конана і Гольдера, Бівера промислового підприємства ПрАТ «ЗАЗ» наведено у таблицях 6.3-6.9.

Таблиця 6.3 – Модель Альтмана ПАТ «ЗАЗ»

Період, роки / Показники	2020	2021	2022	2023	2024
X1-	0,54567	0,5407113	0,486672	0,2790706	0,269324294
X2-	0,170123	-1,2267620	-2,152033	-3,62340975	-4,010477382
X3	0,049174	0,0865700	0,130369	0,06242714	0,024760668
X4	1,603513	-0,7494560	-0,857412	-0,88823533	-1,0213164
X5	0,440446	0,7369505	0,406612	0,45959348	0,40383545
Z	2,457804	-0,4956549	-2,106455	-4,60522707	-5,418723369

На ПрАТ «ЗАЗ» за 2020 – 2024 роки результати розрахунку за моделлю Альтмана дозволяють зробити висновки, що у 2020 році ймовірність банкрутства була 2,458, отже знаходилась у межах невизначення, але починаючи з 2021 по 2024 рік значення показника свідчить про високу ймовірність банкрутства, оскільки показник склав -0,496; -2,106: -4,605; -5,419 відповідно, що є наслідком значного погіршення фінансового стану підприємства.

Таблиця 6.4 – Модель Спрінгейта ПАТ «ЗАЗ»

Період, роки / Показники	2020	2021	2022	2023	2024
A	0,54574	0,54632852	0,48693179	0,27925319	0,2694441
B	0,000744	0	0	0	0
C	0,002381	0	0	0	0
D	0,440446	0,73695059	0,40661276	0,45959348	0,403835
Z	0,742145	0,85749861	0,66418485	0,47146818	0,4390616

Проведений розрахунок за моделлю Спрінгейта для ПрАТ «ЗАЗ» свідчить, що ймовірність банкрутства у 2020 році становила 0,742, а у 2021 році 0,858, що було в межах допустимого граничного значення 0,862, але у 2022-2024 роках – 0,664; 0,471; 0,439 відповідно, що вказує на стрімке наближення підприємства до банкрутства.

Таблиця 6.5 – Модель Таффлера і Тішоу ПАТ «ЗАЗ»

Період, роки / Показники	2020	2021	2022	2023	2024
X1	0,157407	0,09479906	0,11097902	0,04379212	0,0136514
X2	0,971171	0,32510061	0,19401224	0,07538432	0,0656264
X3	0,312401	0,91319557	1,17471959	1,42553356	1,8137700
X4	0,528535	0,88434071	0,48793531	0,55151218	0,4846025
Z	0,350476	0,3983763	0,37355965	0,37784778	0,4197817

Водночас розрахована на підставі даних ПрАТ «ЗАЗ» за 2020-2024 рр. модель Таффлера і Тішоу вказує на низьку ймовірність банкрутства (розрахункові значення склали 0,351; 0,398; 0,374; 0,378; 0,420 відповідно за період, що аналізується).

Таблиця 6.6 – Модель Сайфуліна-Кадикова ПАТ «ЗАЗ»

Період, роки / Показники	2020	2014	2022	2023	2024
Кз	0,746695	-0,407890	-0,58571137	-0,80423428	-0,8515113
Кпл	1,746695	0,592109	0,41428863	0,19576572	0,1484886
Коа	0,44984	0,463789	0,37965887	0,37799168	0,3972734
Рп	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
Рвк	0,001494	2,167424	1,84717117	1,17974617	-0,6620725
R	1,705542	1,447956	0,74754999	-0,37890649	-2,3184645

Розрахунок показників моделі Сайфуліна-Кадикова для ПрАТ «ЗАЗ» дає підстави стверджувати, що у 2020-2021 роках ймовірність банкрутства складала 1,706 та 1,448 відповідно, що вказує на низький рівень ймовірності банкрутства, але у 2015-2024 роках значення показника стрімко знижується 0,748; -0,379; -2,319 відповідно, що свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Таблиця 6.7 – Модель Ліса ПАТ «ЗАЗ»

Період, роки / Показники	2020	2021	2015	2023	2024
X1	0,54567	0,540711	0,48667297	0,2790706	0,2693242
X2	0,049174	0,086570	0,13036923	0,06242714	0,0247606
X3	0,170123	-1,226762	-2,15203336	-3,62340975	-4,0104773
X4	0,779757	-0,398753	-0,60134987	-0,72987366	-0,7563293
Z	0,049378	-0,028294	-0,08061289	-0,18393948	-0,2101081

Проведені розрахунки за моделлю Ліса для ПрАТ «ЗАЗ» у 2020-2024 роках показали, що ймовірність його банкрутства була 0,049; -0,028; -0,081; -0,184; -0,21 відповідно, що дає змогу стверджувати про те, що ПрАТ «ЗАЗ» може бути віднесено до потенційних підприємств-банкрутів.

Таблиця 6.8 – Модель Конана і Гольдера ПАТ «ЗАЗ»

Період, роки / Показники	2020	2021	2015	2023	2024
X1	0,421451	0,367688	0,25911765	0,133844	0,1226009
X2	0,438128	-0,663212	-1,50846525	-2,701971	-3,10390
X3	0,070665	0,110557	0,30580031	0,591769	-0,2487784
X4	1,169558	1,280506	0,67661742	1,801181	0,1861376
X5	0,087519	0,052049	0,05197171	0,016863	0,0060334
Z	0,128474	0,416480	0,69455598	1,306758	0,5046507

Показник діагностики платоспроможності ПрАТ «ЗАЗ» за моделлю Конана і Гольдера у 2020 році складав 0,129, що засвідчує ймовірність затримки платежів, але у 2021-2024 роках він складав 0,417; 0,695; 1,307 та 0,505 відповідно, що свідчить про відсутність затримок платежів.

Таблиця 6.9 – Система показників Бівера ПАТ «ЗАЗ»

Період, роки / Показники	2020	2021	2015	2023	2024
Коефіцієнт Бівера	0,02407	0,0114903	0,0043614	0,005147	0,004822
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,74692	0,5982601	0,414509	0,195893	0,148554
Рентабельність капіталу за чистим прибутком	0,06582	0	0	0	0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,56187	1,6632123	2,5084652	3,701971	4,10390
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	0,23334	-0,366867	-0,687788	-1,14628	-1,544325

Проведений аналіз за системою показників Бівера ПрАТ «ЗАЗ» за 2020-2024 роки показав, що коефіцієнт Бівера склав 025; 0,012; 0,004; 0,005; 0,005 відповідно це свідчить, що ПрАТ «ЗАЗ» відноситься до другої групи (0,17), яка може спрогнозувати 5 років до його банкрутства; за 2020-2024 роки коефіцієнт загальної ліквідності склав 1,747; 0,598; 0,415; 0,196; 0,149 відповідно, що відносить ПрАТ «ЗАЗ» до третьої групи, яка може спрогнозувати рік до його

банкрутства; рентабельність капіталу за чистим прибутком у 2020 році була 0,066, а у 2021-2024 роках дорівнювала нулю, тому ПрАТ «ЗАЗ» попадає до третьої групи, яка може спрогнозувати рік до його банкрутства; у 2020-2024 роках коефіцієнт концентрації позикового капіталу складав 0,562; 1,663; 2,508; 3,702; 4,104 відповідно, що дозволяє віднести ПрАТ «ЗАЗ» до третьої групи, яка може спрогнозувати рік до його банкрутства; у 2020-2024 роках коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом складав 0,233; -0,367; -0,688; -1,146; -1,544 відповідно, тому ПрАТ «ЗАЗ» попадає до третьої групи, що може спрогнозувати рік до його банкрутства.

6.6 Вправи для самостійної роботи

Завдання 1.

Визначити ймовірність банкрутства на підприємстві, яке обрано базою практики та за матеріалами якого планується написання магістерської роботи.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Брітченко І. Г., Князевич А. О. Контролінг : навч. посіб. Рівне : Волинські обереги, 2015. 280 с.

2. Бруханський Р. Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с.

3. Бруханський Р. Ф. Стратегічний управлінський облік на основі ланцюжка вартості: теоретичні аспекти. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences.* 2014. Vol. II(6), Issue 36. P. 16-19.

4. Дисциплінарна матриця управлінської звітності : монографія / В. В. Сопко, М. М. Бенько, О. М. Гончаренко та ін. ; за заг. ред. В. В. Сопко. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 456 с.

5. Євсєєва О. О., Підопригора І. В., Ковальова Д. А. Методика складання звіту про управління: законодавчі реалії та перспективи упровадження. *Економічний простір*. 2023. Вип. 183. С. 88-94. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-14 (дата звернення: 15.05.2025).

6. Євсєєва О. О., Підопригора І. В., Ковальова Д. А. Формалізація показників нефінансової звітності на основі даних обліково-аналітичного забезпечення підприємства». *Економічний простір.* 2022. Вип. 181. С. 207-212. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-37 (дата звернення: 15.05.2025).

7. Іщенко Я. П. Формування внутрішньої звітності про витрати у відповідності до вимог корпоративного управління. *Облік і фінанси АПК: освітній портал*. URL: https://magazine.faaf.org.ua/formuvannya-vnutrishnoi-zvitnosti-pro-vitrati-u-vidpovidnosti-do-vimog-korporativnogo-upravlinnya.html (дата звернення: 15.05.2025).

8. Кундря-Висоцька О. П. Стратегічний облік у контексті логічної дихотомії сучасної обліково-аналітичної системи. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2015. Вип. 2. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_20 (дата звернення: 15.05.2025).

9. Легенчук С. Ф., Поліщук І. Р., Брохун Н. С. Механізм розкриття фінансових та нефінансових показників в інтегрованій звітності: перспективи розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 4. С. 184-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_4_34 (дата звернення: 15.05.2025).

10. Панасюк О. В. АВС-калькулювання як форма функціонального аналізу витрат підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 385–389. URL: https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3239 (дата звернення: 15.05.2025).

11. Прендзвеська О. Звіти для топменеджерів. Прикладимакетів та алгоритм розробки. *Фінансовий директор компанії.* 2022. № 1-2. URL: https://e.fdk.net.ua/finansovyy-dyrektor-kompaniyi-2022-1/zvity-dlya-topmenedzheriv-pryklady-maketiv-ta-alhorytm (дата звернення: 15.05.2025).

12. Радіонова Н. Й. Методологічні засади організації стратегічного управлінського обліку на підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2016. № 3. С. 57-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2016_3_9 (дата звернення: 15.05.2025).

13. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 2. С. 96-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24 (дата звернення: 15.05.2025).

14. Навіщо бізнесу звіти зі сталого розвитку: Економічна правда [веб-сайт]. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/ 2019/10/31/653160/

15. Гамалко О.Б. Нефінансова звітність як інструмент вимірювання соціальної діяльності вітчизняних підприємств. *Статистика України*. 2017. № 4.

16. Ievsieieva O., Zynenko K. Cybersecurity of accounting as a component of the economic security system in the context of sustainable business development. Sociocultural and managerial drivers of business development strategy implementation in Ukraine: monograph / under the general editorship of Doctor of Economics, Professor L.L. Kalinichenko / «Wydawnictwo IVM», 2021. P. 40–50. (292 p.).

17. Бенько М.М. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: підручник. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 560 с.

18. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 18.03.2025).

19. Розкриття нефінансової та різноманітної інформації деякими великими підприємствами і групами [директива] : Директива 2014/95 / ЄС ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ ТА РАДИ від 22 жовтня 2014 р.: поправки до Директиви 2013/34/ЄС. URL: https://msfz.ligazakon.ua/magazine_article/FZZ00125 (дата звернення: 30.01.2025).

20. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління [методичні рекомендації]: Наказ № 982 07.12.2018 р., Міністерство фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v098220 1-18#Text (дата звернення: 30.01.2025).

21.Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: [інструкція]: Постанова № 373 від 24.10.2011 р., НБУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text (дата звернення: 30.01.2025).

22. Порядок подання фінансової звітності [порядок]: Постанова № 419 від 28.02.2000 р., КМУ. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text (дата звернення: 30.01.2025).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Добровський В. М., Гнилицька Л. В., Коршикова Р. С. Управлінський облік : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2019. 235 с.

2. Дон Р. Хенсен, Меріен М. Моувен, Небіл С. Еліас, Девід У. Сєнков. Управлінський облік : пер. з анг. 5-го канад. вид. ; наук. ред. пер. Н. П. Краспік. Київ: Міленіум, 2012. 974 с.

3. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 378 с.

4. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с.

5. Партин Г. О., Загородній А. Г. Управлінський облік : навч. посіб. 3-те вид., випр. і допов. Київ : Знання, 2017. 303 с.

6. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 526 с.

7. Шевчук В. Стратегічний облік і аналіз : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 312 с.

8. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студентів і аспірантів. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. 635 с.

9. Меліхова Т. О. Аналіз наявних методик оцінки рівня економічної безпеки підприємства для проведення сучасної діагностики його фінансового стану. *Інноваційна* економіка : наук.-вироб. журнал. 2018. № 1–2 (73). С. 223–227.

10. Меліхова Т. О. Оцінка рівня фінансової безпеки підприємства як основний складник економічної безпеки: узагальнення наявних методичних підходів та критичний аналіз. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. № 1(63). С. 87–91.

11. Меліхова Т. О. Економічна безпека промислових підприємств: аналіз фінансового стану, ймовірності банкрутства, чистого економічного ефекту від залучення інвестицій. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2018. Вип. 35. С. 215–222.

12. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність : монографія. Запоріжжя : Клас. приват. ун-т, 2018. 596 с.

13. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління : Наказ № 982 07.12.2018 р., Міністерство фінансів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text (дата звернення: 15.05.2025).

14. Кальчук А. Л. Нефінансова звітність: її сутність та класифікація. *Конференції Державного університету «Житомирська політехніка»*. URL: https://conf.ztu.edu.ua (дата звернення: 15.05.2025).

15. Тютлікова В., Кудіна О. Нефінансова звітність як інструмент впровадження соціальної відповідальності. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: http://repository.hneu.edu.ua (дата звернення: 15.05.2025).

16. Мацьків Р. Т. Нефінансова звітність – складова управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Ефективна економіка.* 2015. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3926 (дата звернення: 15.05.2025).

17. Євсєєва О. О. Концептуальний підхід методології підготовки звітних даних у порівняльний вигляд при розрахунку показників фінансового стану. *Економічний простір :* зб. наук. пр. № 178. Дніпро : ПДАБА, 2022. С. 71–77. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1072 (дата звернення: 15.05.2025).

18. Навіщо бізнесу звіти зі сталого розвитку: *Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2019/10/31/653160/ (дата звернення: 15.05.2025).

19. Гамалко О. Б. Нефінансова звітність як інструмент вимірювання соціальної діяльності вітчизняних підприємств. *Статистика України.* 2017. № 4. С. 53–58.

Навчальне видання
(українською мовою)

Меліхова Тетяна Олегівна
Подмешальська Юлія Володимирівна
Грушевий Сергій Сергійович

СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК І АНАЛІЗ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Облік і оподаткування»
освітньо-професійних програм «Облік і аудит», «Облік, оподаткування та бізнес-аналітика», «Аудит, державний контроль та експертиза», «Обліково-правове забезпечення бізнесу та аудит».

Рецензенти: *В. В. Бобиль, Є. В. Міщук, О.О. Євсєєва*
Відповідальний за випуск *Т. О. Меліхова*
Коректор *Ю. В. Подмешальська*