

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Львівський національний університет імені Івана Франка

***Анотація.** Визначено сутність категорії «система стратегічного управлінського обліку» та наведено її основні характеристики. Виокремлено ключові напрями формування системи стратегічного управлінського обліку господарюючим суб'єктом у конкурентному середовищі.*

Ключові слова: стратегічне управління, підприємство, стратегічний управлінський облік.

SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Ivan Franko National University of Lviv

***Abstract:** The essence of the "system of strategic management accounting" category is defined and its main characteristics are given. The key directions of the formation of a strategic management accounting system by a business entity in a competitive environment are highlighted.*

Keywords: strategic management, enterprise, strategic management accounting.

Організаційне виокремлення стратегічного управлінського обліку на підприємствах має відбуватися з урахування макро- та мікроекономічних змін. Таким чином, можна сказати, що стратегічний управлінський облік, на відміну від традиційного, забезпечить врахування більшості важливих чинників та дозволить розробляти адаптовані до впливу зовнішніх факторів стратегії [1].

Стратегічний управлінський облік демонструє більший інтерес до того, що відбувається поза межами підприємства. Тому він орієнтується на зовнішні фактори (наприклад, прибутковість конкурентів, частку ринку тощо), тоді як для традиційного обліку характерна увага до внутрішніх процесів і явищ. Вибір тієї чи іншої стратегії також залежить від етапу життєвого циклу товару. Таким чином, система стратегічного управлінського обліку повинна адаптуватися до змін у пріоритетах бізнес-стратегії в міру її розвитку. Система управлінського обліку призначена для вирішення внутрішніх завдань управління підприємством є його ноу-хау. Управління підприємством вимагає детальної інформації, яка враховує технологію та організацію даного підприємства. Для того, щоб стратегічний управлінський облік працював ефективно, необхідно створити систему, здатну швидко реагувати на необхідність прийняття конкретних одноразових стратегічних рішень, а також вимагати активної участі керівників, які приймають такі рішення. Тільки їм відомі типи ймовірних майбутніх рішень і, що ще більш важливо, ті альтернативні стратегії, які потрібно розглядати для кожного з них. Оскільки фінансові менеджери повинні надавати необхідну інформацію, розробка системи стратегічного управлінського обліку має бути колективною роботою.

Для розроблення системи стратегічного управлінського обліку в бізнесі важливе значення має досягнення ключових факторів успіху:

- підтримки при прийнятті управлінських рішень ;
- забезпеченні процесу передачі інформації ;
- визначенні типів рішень (оперативних, стратегічних) [2].

Виходячи з вищесказаного у таблиці 1 наведено основні елементи системи стратегічного управлінського обліку.

Доцільно розглянути напрями розвитку системи стратегічного управлінського обліку. Перший напрям впливу на розвиток подій у майбутньому орієнтується на аналіз ефекту від зміни стратегії, оцінку результативності таких змін. Аналіз здійснюють за трьома аспектами: росту, ціни, продуктивності (витрат). Виконують його методами факторного аналізу: ланцюгові підстановки, обчислення різниць тощо.

Таблиця 1.

Системи стратегічного управлінського обліку

| Основні елементи системи | Характеристика системи |
|---------------------------------|--|
| Прийняття управлінських рішень. | При створенні ефективних управлінських рішень необхідно використовувати сучасні інформаційні технології, що забезпечують повноту та своєчасність представлення інформації про процеси, можливість їх моделювання, аналізу та прогнозування. |
| Передача інформації. | Система стратегічного управлінського обліку повинна бути побудована так, щоб забезпечити підприємство інформацією, що задовольнятиме саме ці специфічні умови прийняття стратегічних рішень, причому самі умови можуть змінюватися в міру коректування стратегії в зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. Можливості вибору тієї чи іншої стратегії залежать і від того, на якому етапі життєвого циклу продукт. Тому система стратегічного управлінського обліку повинна пристосовуватися до змін у пріоритетах бізнес - стратегії в міру розвитку останньої. |
| Мета формування стратегій. | Система стратегічного управлінського обліку має на меті формування стратегій, орієнтованих на зовнішні та внутрішні фактори впливу. |

Джерело: розроблено авторами за даними [3].

Наступним важливим напрямом стратегічного управлінського обліку є аналіз прибутковості конкурентів з метою оцінки наслідків можливого зниження (підвищення) ціни на товари підприємства. Особливе значення для управління має визначення співвідношення суми змінних та постійних витрат конкурента, оперативний леверидж.

Іншим напрямом роботи менеджера є аналіз прибутковості замовника (АПЗ) з метою залучення їх до постійної співпраці. Цей аналіз дає можливість визначити рівень рентабельності роботи з окремими замовниками шляхом порівняння витрат і сумарних надходжень.

Важливою проблемою стратегічного управлінського обліку є визначення акціонерної вартості. Основним показником, що характеризує вкладення акціонерного капіталу, є NPV (чиста дисконтована вартість). Показник NPV обліковує: тривалість терміну використання акцій; витрати на капітал та ризик; не залежить від обраної облікової політики. Його визначають як найбільш об'єктивний критерій оцінки акціонерної вартості.

Вільні потоки грошових коштів визначаються на основі Звіту про грошові кошти, Звіту про сукупні доходи та Звіту про фінансовий стан підприємства. Тому факторами акціонерної вартості є: реалізація, рентабельність продажу, ставки податків, додаткові інвестиції в непоточні активи.

Важливим показником стратегічного управлінського обліку є метод розрахунку економічної доданої вартості (EVA), розроблений і зареєстрований американської фірмою Stern Stewart під назвою EVA. Метод EVA відображає перевищення генерованих підприємством доходів ставки прибутку, яку вимагають інвестори. При позитивному значенні показника EVA можна говорити про зростання акціонерної вартості. Методи EVA та ААВ надають однакове значення акціонерної вартості.

Охарактеризовані показники оцінки діяльності підприємства належать до групи фінансових, але необхідно враховувати і не менш важливі – не фінансові, які також суттєво впливають на оцінку сукупної вартості суб'єкта господарювання.

Загальна оцінка економічної діяльності повинна здійснюватися на основі логіки альтернативних витрат, що показує, які альтернативні доходи можна отримати за подібного рівня загального ризику.

Основна мета оцінювання управлінської діяльності полягає не тільки в тому, щоб створювати для менеджерів мотивацію для досягнення цілей і задач групи, але і у виявленні хороших менеджерів. Достойні управлінські кадри повинні отримувати визнання – тоді у компанії буде можливість утримувати їх і скеровувати на найперспективніші ділянки роботи в групі. Нерідко це означає переведення таких менеджерів в деякі найменш дохідні галузі бізнесу, де вони, як сподіваються,

зможуть добитися протилежного. Якщо це завдання виявляється не під силу навіть хорошій команді менеджерів, то оптимальним економічним рішенням буде вихід з цієї галузі бізнесу. Причому це означає усунення зайнятих у ній менеджерів, оскільки вони можуть долучитись до нової справи.

Відповідні показники управлінської роботи повинні бути введені в систему стратегічного управлінського обліку, інакше найкомпетентніші керівники прагнутимуть тільки тих ділянок бізнесу, які приносять максимальну економічну віддачу, а це не сприяє оптимальному використанню управлінських кадрів.

Звідси випливає, що показники управлінської діяльності не повинні мати виключно фінансового характеру, а фінансові показники – бути орієнтованими тільки на прибуток чи маржинальний дохід. Фінансові елементи слід ретельно інтегрувати в основні стратегічні завдання бізнесу, а оскільки з плином часу останні зміняться, те саме повинно відбуватися з показниками управлінської діяльності.

Стратегічний управлінський облік є інформаційною підтримкою управління, що полягає в забезпеченні менеджерів підприємства всією інформацією, необхідною для управління і контролю за розвитком підприємства в інтересах його власників та інших зацікавлених груп [4].

Таким чином, розроблення системи стратегічного управлінського обліку, здатної швидко реагувати на необхідність прийняття конкретних, одноразових стратегічних рішень, потребує активної участі у ній самих керівників, що приймають такі рішення. Тільки їм відомі типи ймовірних майбутніх рішень і, що ще більш важливо, ті альтернативні стратегії, які потрібно розглядати для кожного з них.

Оскільки фінансові менеджери зобов'язані забезпечувати потрібну інформацію за будь-яким із варіантів, розроблення системи стратегічного управлінського обліку повинно бути колективною справою. Участь в цьому процесі осіб, що приймають стратегічні рішення, передбачає відповідний рівень, на якому буде робитися вибір стратегії, і часовий діапазон її проведення. Добре розроблена система стратегічного управлінського обліку повинна бути не лише достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до великих змін, але і давати змогу наперед виявляти можливі наслідки цих змін. Досягти цього допоможе введення аналізу чутливості в систему стратегічного планування і фінансового контролю, а також використання комп'ютерного моделювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Касич А. А. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного обліку з урахуванням перспективного розвитку підприємства / А. А. Касич, Р. М. Циган // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2011. – 5(70). – С. 183-186.
2. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. / В. М. Приймак. – К.: Вид-во «Атіка», 2008, – 240 с.
3. Любенко А.М., Шурпенкова Р.К., Сарахман О.М. Стратегічний управлінський облік як інформаційна підтримка управління / Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників ХІХ Всеукраїнської наукової конференції. К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. С. 69-71.
4. Шурпенкова Р.К., Сарахман О.М., Калайтан Т.В. Стратегічний управлінський облік. // Збірник наукових праць. Вісник Університету банківської справи (м. Київ): – 2020. - № 1 (34). – с.101-109.

Шурпенкова Руслана Казимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри облікових технологій та оподаткування, Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів, e-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

Сарахман Оксана Миколаївна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри облікових технологій та оподаткування, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, email: sarahman88@ukr.net.

Shurpenkova Ruslana K. candidate of Economic Sciences, Associate Professor, associate professor, department of Accounting Technologies and Taxation, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, E-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

Sarahman Oksana M. - candidate of Economic Sciences, Associate Professor, associate professor, department of Accounting Technologies and Taxation, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, E-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com