

*Матюха М. М., к.е.н., доцент,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасні теоретики та практики економічної галузі усвідомлюють необхідність становлення ефективної стратегії розвитку підприємства, особливо в умовах світової фінансової кризи. Основним завданням фахівців є розробка та впровадження стратегічного обліку, що дозволяє підприємствам протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам та знизити ймовірність настання ризиків. Практичною розробкою та впровадженням стратегічного обліку підприємств займаються керівники вищої ланки та акціонери. Кожен з учасників цього процесу має своє бачення стратегії бізнесу та його майбутнього, яке досить часто немає теоретичного обґрунтування, носить примітивний характер та немає інформаційного підґрунтя. Це потребує розвитку теоретичних основ запровадження та ведення стратегічного обліку в цілях ефективного здійснення функцій управління для підвищення результативності та зменшення додаткових витрат на залучення зовнішніх консультантів.

Проблеми застосування стратегічного обліку досліджували вітчизняні вчені та практики. Зокрема, цим проблемам присвячено наукові праці Злотенко О. Б. [1], Радіонової Н. Й. [2], Сумець О. М. [3], Шмалій Н. А. [4], Шевчук Ю. А. [5] та інших. Теоретичне визначення стратегічного обліку досить швидко розвивається західними вченими та застосовується компаніями розвинутих країн. Зокрема, досить широко розповсюджене визначення Б. Райаном: «стратегічний облік — це певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень» [6]. Такий підхід поєднання дозволяє побудувати відповідну інформаційну систему, що в своїй основі матиме спрямованість на використання основ управлінського обліку для розробки та реалізації стратегій вітчизняних підприємств. Також у стратегічному обліку використовуються дані оперативно-технічного бухгалтерського та статистичного обліку. При цьому відповідні дані обліку трансформують для потреб стратегічного, відповідно використовуються не лише фактичні, а й прогностичні, очікувані результати, стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних інформаційних матеріалів.

Огляд літературних джерел, присвячених розгляду сутності понять «стратегічний облік», в контексті ефективного інформаційного забезпечення ведення господарської діяльності суб'єктами господарювання, вказує на необхідність дальшого дослідження

взаємозв'язку стратегій і бізнесу, впливу стратегій на ефективне управління бізнесом та формування його конкурентних переваг.

Мета дослідження полягає у розробці напрямів формування та застосування елементів стратегічного обліку для інформаційних потреб планування діяльності підприємств на вітчизняному рівні.

Як правило, розробка стратегічного обліку зводиться до відповіді на три основні питання, що лежать в основі планування його діяльності:

- теперішній стан підприємства;
- який стан підприємства має бути через встановлений проміжок часу;
- напрями та спосіб досягнення бажаного результату є найефективнішим.

Інформаційний пакет про поточний стан підприємства, слід розглядати у різних аспектах: як систему бізнес-процесів, або корпоративну структуру з погляду фінансового аналізу. У даному випадку на основі стратегічного обліку має бути побудована методика стратегічного аналізу, яка може складатися із наступних розділів: структурний аналіз, інституціональний аналіз, маркетинговий аналіз

Щоб визначити, яку позицію займає підприємство на на ринку, у першу чергу необхідно структурувати її реалізаційний портфель. Якщо продукти підприємства подібні між собою, слід говорити про позиціонування одному ринку з виділенням різних цінових сегментів і цільових споживчих груп. Якщо підприємство виробляє продукцію чи надає послуги, що технологічно подібні, але мають важливі відмінності з погляду споживчих якостей, слід розглядати кожен вид продукції (послуг) стосовно до різних сегментів ринків.

Якщо підприємство виробляє абсолютно різні типи продукції, які якісно відрізняються один від одного не тільки своїми споживчими властивостями, а й технологією виробництва, кожен виробничий комплекс, що створює певний вид продукції, слід розглядати як окремий бізнес-процес.

Перш ніж розпочати безпосередній розгляд ринків, необхідно проаналізувати інституційне середовище. У межах інституційного аналізу визначають так звані перешкоди виходу на ринок, що обмежують збутовий доступ підприємства. Такими перешкодами можуть виступати ліцензії та інші дозвільні документи, наявність яких законодавчо визнано обов'язковою для здійснення певного виду комерційної діяльності. У період фінансової кризи перешкодою може бути неможливість залучити кредитні ресурси у ситуації, коли угода фінансується здебільшого із позикових коштів.

Для маркетингового аналізу ринку необхідною інформацією для обліку має стати загальний обсяг ринків або сегментів по кожному виду продукції, частка підприємства на цих

ринках (сегментах), інформація про конкурентів та продукти-замінники конкурентів за критеріями ціни та якості. Як критерії перспективності виступають такі показники, як очікуване зростання фізичних обсягів ринку, збільшення кількості споживачів, зростання обсягів та рентабельності продажів. Дані, що характеризують позицію продукції підприємства над ринком, використовують у подальшому під час аналізу реалізаційного портфеля підприємства.

Інформаційне забезпечення стратегічного обліку має розглядатися як підготовлена управлінська звітність за такими напрямками: ефективність діяльності підприємства або кожного з його активів, корпоративна структура, система управління.

На практиці ефективність діяльності визначають на основі грошових показників, що визначають вартість підприємства. У зв'язку з цим у завдання обліку є формування динамічної інформаційної бази щодо активів та фінансових результатів (включаючи доходи, дивіденди акціонерів, отримані вигоди від прийняття ефективних управлінських рішень). З іншого боку моделі визначення вартості підприємства передбачають врахування витрат підприємства, зокрема які виражаються у зобов'язаннях підприємства, капіталовкладеннях. Тому звітність має передбачати розгорнуті балансові дані та дані по фінансових показниках. Для вітчизняних підприємств виникає проблема із оцінкою активів, капіталу та зобов'язань, оскільки, стандартні звіти формуються на принципі історичної собівартості, а розрахунок показників проводиться за ринковою вартістю. Саме система обліку має забезпечити розрахункову базу для аналітичних розрахунків на основі справедливої вартості об'єктів. У даному контексті є досить логічним твердження, що в основі стратегічного обліку мають бути покладені постулати міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

За відсутності прямих ринкових оцінок об'єктів можна використати дані щодо котирувань підприємств-конкурентів — як передусім вітчизняних, так і в деяких випадках іноземних.

Для певних видів діяльності стратегічний облік оперує даними грошових потоків підприємства - «кешування» бізнесу, тобто має відображати рівень чистого грошового потоку, який генерує підприємство, щодо капіталу, залучених інвестицій (капітальних, фінансових). У даному контексті представлення даних має відображати не тільки надходження та витрати коштів з джерелами, але й включати показники прибутку, зокрема із врахуванням фіскальних параметрів (прибуток до оподаткування та із врахуванням податків).

Додатково, належним чином необхідно представити інформацію про рух коштів за видами діяльності підприємства для прийняття операційних, фінансових та інвестиційних рішень менеджменту.

Відповідно до обраної стратегії розвитку бізнесу стратегічний облік має бути спрямований на забезпечення інформаційної бази: стратегія зростання або стратегію оптимізації.

За першим типом саме стратегія зростання направлена на якнайшвидше нарощування ринкової позиції тому перевага у формуванні інформаційної бази має бути спрямовано на облік обсягів бізнесу, зростання обсягів реалізації, доходів, темпів зростання прибутку, при цьому роль обліку витрат має бути вторинною. Зростання обсягу бізнесу має відобразитися в обліку в натуральних і грошових показниках (об'єми виробництва, реалізації продукції).

Стратегію оптимізації реалізують у сегментах ринку, що вже сформувалися. Вона має на увазі максимізацію ефективності бізнесу, найбільш повне використання його потенціалу та доцільна за умов фінансово-економічної нестабільності. На відміну від стратегії зростання тут не йдеться про високі темпи збільшення загальних валових показників, таких як виручка або сегмент ринку. Основний акцент обліку має задовольняти інформаційні потреби на різних програмах скорочення витрат за постійного рівня доходу, оскільки вважається, що цей рівень вже близький до гранично можливого в тому чи іншому сегменті ринку для конкретної компанії. Отже, облік за стратегії оптимізації має фокусуватися скоріш не так на абсолютних, а на відносних параметрах (розрахунок рентабельності продажів, капіталу тощо.).

Але у сучасній економічній практиці стратегічний облік має забезпечувати інформаційні потреби менеджменту застосування підприємством гібридної стратегії, коли активне зростання супроводжується конкурентним лідерством за економії витрат. У цьому контексті бажано сфокусувати облікове забезпечення на детальну інформаційну класифікацію витрат за різноманітними видами (облік витрат за елементами, статтями, за центрами відповідальності і т.д.) та представлення її для прийняття управлінських рішень.

На поточному рівні стратегічний облік має забезпечити порівняння фактичного і планового стану підприємства, що дозволяє виявити всі ключові проблеми (англ. challenges, тобто. виклики), з якими стикається менеджмент. Система вирішення цих проблем і є запорукою вдосконалення стратегічного обліку.

Сучасний стратегічний облік повинен базуватись на формуванні та використанні його функціональної корисності для системи менеджменту. Система обліку має забезпечувати інформаційні потреби залежно від обраної стратегії розвитку підприємства, але виходячи із сучасного стану розвитку економіки на практиці враховувати гібридний шлях розвитку підприємства, особливу увагу приділяти обліку витрат за різними класифікаційними ознаками.

Перспективним є створення управлінської інформаційної бази стратегічного обліку, яка містила різноманітну інформацію, що задовольняє потреби менеджерів. Відповідно структурною основою наповнення цієї бази має стати процес стратегічного планування підприємством. Неодмінною рисою стратегічного обліку є представлення інформації за певними параметрами за динамічним принципом, та можливістю порівняння показників за різними періодами діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Злотенко О. Б. (2019) Фактори дестабілізуючого впливу на процес здійснення інвестиційної діяльності промислових підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. ( 1 (131)), 20-29
2. Радіонова Н. Й. (2021) Систематизація витратоутворюючих чинників для управління витратами підприємства на тактичному та стратегічному рівнях. Журнал стратегічних економічних досліджень. ( 3), 38-46.
3. Сумець О. М. (2021) Стратегічний менеджмент. (208) Харків : ХНУВС.
4. Шмалій Н. А. (2020) Сутнісний зміст конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. (3 (147)), 116-125.
5. Шевчук Ю. А. (2019) Модель формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. (2 (133)), 89-99.
6. Strategic Accounting for Management . Cengage Learning EMEA; 1st edition (April 7, 1995). 384 pages
7. Міжнародний стандарт фінансової звітності 13 “ Оцінка справедливої вартості”  
Вилучено з: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-13\\_ukr\\_2016.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-13_ukr_2016.pdf)