

8. Об'єктом короткотермінових рішень можуть бути:
  - ціна та обсяг реалізації продукції;
  - прийняття спеціальних замовлень;
  - скорочення або розширення виробництва певних виробів.
9. Прийняття рішення – це:
  - цілеспрямований вибір із декількох альтернативних варіантів такої дії;
  - забезпечення досягнення обраної мети;
  - розв'язання певної проблеми.
10. Методи функції витрат:
  - технологічний аналіз;
  - аналіз рахунків;
  - метод вищої (нижчої) точки;
  - метод візуального пристосування;
  - регресійний аналіз;
  - спрощений статистичний аналіз.
11. Оцінка витрат:
  - процес обрахунку поведінки витрат;
  - встановлення взаємозв'язку між витратами та різними чинниками;
  - дослідження минулої діяльності.

## **Тема 5. Облікова політика в ціноутворенні**

5.1. Інформаційне забезпечення управління підприємства: обліковий аспект

5.2. Цінова політика підприємства, прийняття рішень щодо ціноутворення

5.3. Облікова політика і порядок формування витрат на виробництво і реалізацію продукції

5.4 Тести для самоконтролю

### **5.1 Інформаційне забезпечення управління підприємства: обліковий аспект**

Досвід країн з розвиненими ринковими відносинами свідчить про те, що важливою складовою загального механізму управління господарською діяльністю підприємств є уміло сформоване інформаційне забезпечення прийняття рішень на підприємстві, складовою якого є облікова політика підприємства. Облікова політика визначає ідеологію господарювання підприємства на тривалий період, сприяє посиленню обліково-аналітичних функцій в управлінні підприємством, дає змогу оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у виробничому процесі, ефективно пристосовувати

виробничу систему до умов зовнішнього середовища, знизити економічний ризик і добитися успіхів в конкурентній боротьбі.

Прийняття обґрунтованих економічних рішень можливе лише за допомогою релевантної інформації, яка об'єктивно відображає економічну ситуацію, що склалася на підприємствах. Основною складовою інформаційного забезпечення діяльності підприємств є інформація, що накопичується у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності і формується на підставі чинного законодавства та обраної підприємством облікової політики.

Досліджуючи взаємозв'язок облікової політики із системою управління підприємством варто пам'ятати, що безпосередньо на самі управлінські рішення впливають: масштаби, кількість, структура проблем, які розв'язуються; зв'язок між ними; методи управління; організаційні принципи; складність управлінської роботи, частина її самостійності та ступінь відповідальності; ризикованість рішень, відповідальність суб'єктів й об'єктів управління, а також зацікавленість в досягненні мети.

Процес прийняття економічних рішень на основі обліково-звітної інформації, сформованої на підставі обраної підприємством облікової політики зумовлений взаємоузгодженістю функцій менеджменту, етапів процесу прийняття рішень зі складовими облікової політики підприємства (рис. 5.1).

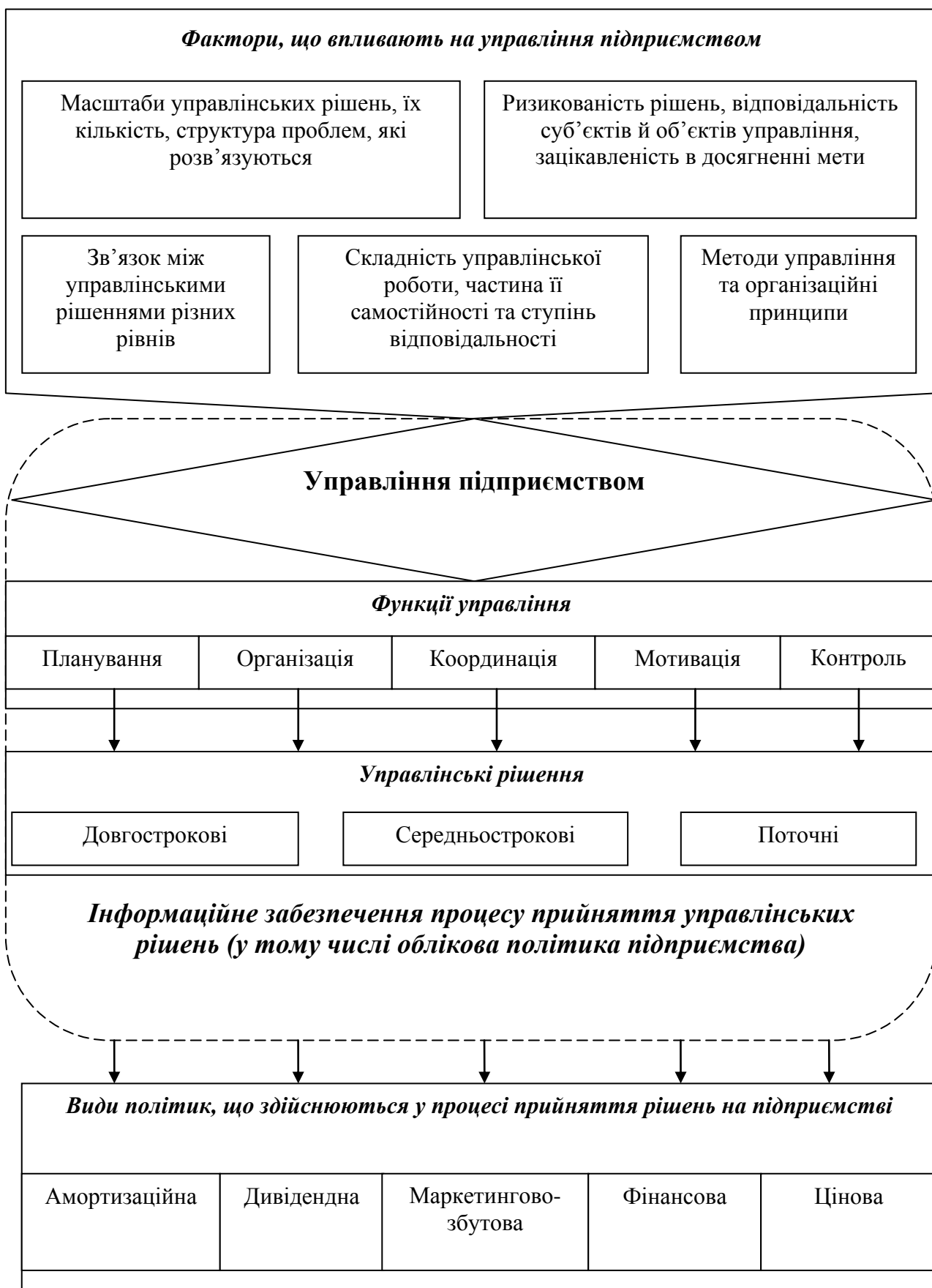


Рис. 5.1. Інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

Управлінську систему підприємства необхідно розглядати як динамічний процес, бо її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів, як зовнішнього так і внутрішнього характеру, що впливають безпосередньо на ефективність діяльності підприємства. Виходячи з того, що облік є складовою інформаційного забезпечення управління, тобто одним із способів досягнення поставлених цілей перед керованою системою та використання під час планування, прогнозування, організації, регулювання, мотивації, контролю, аналізу, оцінювання та прийняття рішень, можна стверджувати, що за допомогою облікової політики можна безпосередньо впливати на процес управління підприємством.

Облікова політика як складова обліку має за мету створення інформаційних передумов та реальних можливостей для цілеспрямованого здійснення інших функцій управління – планування, контролю, аналізу, регулювання, стимулювання. Вони виконуються в певній логічній послідовності, що зумовлено змістом і стадійністю сукупного управлінського процесу, його технологією.

Таким чином, інформація фінансової звітності як результату застосування облікової політики, з одного боку, є наслідком ефективної чи неефективної діяльності, а з іншого – значною мірою залежить від того, наскільки вдало обрана облікова політика, та якою є мета її формування. Виходячи з цього, необхідно докласти максимум зусиль для того, щоб облікова політика була дієвим важелем впливу на досягнення стратегії розвитку підприємства, бухгалтерський облік був активним учасником функціонування підприємства та елементом системи його управління, а також забезпечував користувачів достовірною та неупередженою інформацією про стан та результати діяльності підприємства.

Охарактеризуємо види політик, що здійснюються на підприємстві на підставі інформації бухгалтерського обліку та фінансової звітності, сформованої на підставі обраної підприємством облікової політики.

Амортизаційна політика - це управління процесом відтворення основного капіталу, направлене на підвищення технічного рівня виробництва, підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції, максимізацію прибутку і активізацію інвестиційної діяльності підприємств. Складові амортизаційної політики пов'язані із обліковою політикою підприємства та відображаються у розпорядчому документі про облікову політику.

Дивідендна політика підприємства - це сукупність стратегічних і поточних рішень щодо розподілу результатів діяльності акціонерного підприємства. В цілому дивідендну політику можна трактувати як сукупність заходів, щодо розподілу чистого прибутку на зарезервовану та споживчу частини. Підприємства, що не відносяться до державного та комунального секторів економіки напями розподілу прибутку наводять у розпорядчому документі про облікову політику.

Використання елементів облікової політики при формуванні маркетингово-збутової політики передбачає формування релевантної

інформації для управління реалізацією продукції. При формуванні облікової політики підприємства із врахуванням обліку маркетингово-збутових витрат у розпорядчому документі доцільно виокремлювати наступні елементи облікової політики: спосіб обліку витрат, перелік статей витрат, поділ витрат на постійні та змінні, спосіб розподілу витрат між об'єктами калькулювання, визначення субрахунків для обліку витрат у робочому плані рахунків.

Фінансова політика підприємства поділяється на політику управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками, політику антикризового фінансового управління. Особливості формування обліково-звітної інформації щодо представлених об'єктів у межах конкретних елементів облікової політики щодо активів, власного капіталу та (або) зобов'язань відображаються у розпорядчому документі про облікову політику підприємства.

Основними елементами цінової політики підприємства є цілі формування цінової політики та методи ціноутворення. Цілі цінової політики можна розподілити на групи: цілі, орієнтовані на збут; цілі орієнтовані на прибуток; цілі, орієнтовані на існуюче положення на ринку. Витратні методи ціноутворення відносяться до елементів облікової політики щодо витрат, один із них, обраний підприємством, відображається у розпорядчому документі про облікову політику.

Отже, одним із чинників підвищення ефективності системи управління підприємства є удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень шляхом узгодження стратегії розвитку підприємства із його обліковою політикою.

## **5.2 Цінова політика підприємства, прийняття рішень щодо ціноутворення**

### ***Завдання підприємства та його цінова політика***

Результативність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів і в першу чергу від цінової політики.

***Ціна як економічна категорія*** - це грошове вираження вартості товару, виміряне величиною суспільно необхідного робочого часу, витраченого на його виробництво, вартістю сировини та матеріалів.

Розглядати цінову політику підприємства можна лише з тими завданнями, які ставить підприємство перед собою. Можна виділити такі варіанти поведінки підприємства на ринку і політики у сфері ціноутворення:

- забезпечення процесу виживання;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за показники якості;
- завоювання лідерства за показники частки ринку.

Стратегію розвитку підприємства та принципи або варіанти ціноутворення показано на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Завдання підприємства та цінова політика

Розглянемо ці варіанти детально.

У першому варіанті, коли ситуація дуже напружена і на ринку гостра конкуренція, деякі підприємства потрапляють у дуже скрутне становище. Щоб утриматись на ринку, забезпечити роботу на підприємстві, зберегти колектив підприємства, звертаються до поширених програм цінових поступок, тобто встановлюють такі ціни, які могли б покрити витрати та гарантувати хоча б просте відтворення.

У другому випадку, коли завдання зводяться до максимізації поточного прибутку, підприємство будь-що прагне вибрати таку ціну, яка б дала можливість отримати максимальний прибуток. Причому не в майбутньому, а на короткому проміжку часу.

У третьому випадку, коли підприємство прагне здобути лідерство за показниками якості, його підходи до роботи на ринку набувають ґрунтовної значущості. А для цього необхідна серйозна підготовка до проведення маркетингових досліджень (створення нового парку устаткування, впровадження нових технологій, залучення кваліфікованих кадрів). Введення таких заходів дасть можливість виготовити продукцію високої якості. Висока якість дає змогу встановити високу ціну на продукцію.

Підприємство, яке займає провідне становище на ринку, найчастіше дотримується стратегії преміальних націнок, за якої висока ціна мотивується націнкою за якість.

При низькій якості може бути використана і стратегія "пограбування", коли за низьку якість пропонується висока ціна.

При стратегії низької ціннісної значущості товар низької якості реалізується за низькою ціною.

У четвертому випадку підприємство орієнтується на завоювання передових позицій щодо показників частки ринку. Політика цін при цьому гнучка, адже одних покупців можуть привернути дешеві товари, інших - навпаки, оскільки дешеві не забезпечують високу якість товару.

Отже, ціна є важливим фактором, який визначає "стратегію поведінки" підприємства на ринку. Різне ставлення до ціни пов'язане з різними завданнями, що розв'язуються підприємством.

***Види типів ринку та політика ціноутворення підприємств***

Цінова політика підприємства визначається також типом ринку, на якому вона реалізується (рис. 5.3).

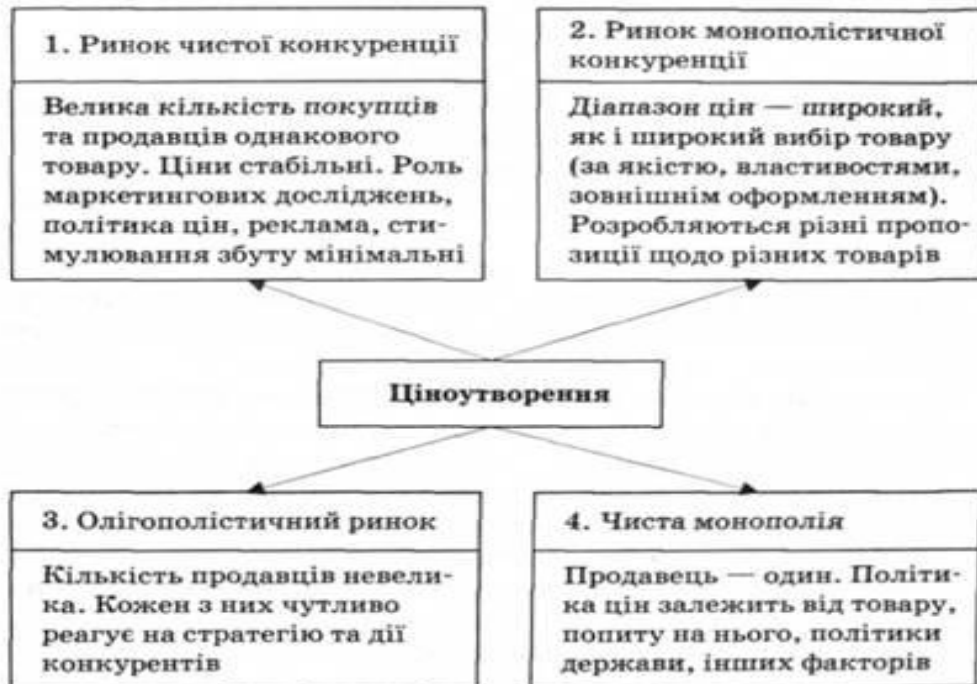


Рис. 5.2. Типи ринків і політика ціноутворення

Рис.5.3 Типи ринків і політика ціноутворення

Цілком реальним буває явище, коли на ринку монополістом є одна державна організація або підприємство з товаром - новинкою, аналога якому поки що немає. Йдеться про чисту монополію. У цій ситуації підприємство поводить себе по-різному. Може відпускати продукцію за ціною, нижчою за собівартість. При цьому держава покриває збитки підприємства. Це відбувається при реалізації продуктів харчування. Допускається варіант, коли підприємство чи держава встановлює певну мінімальну ціну, при цьому підприємство отримує справедливую норму прибутку.

Зустрічається варіант, коли підприємство-монополіст встановлює найвищу ціну, яку сприймає ринок, при цьому отримуючи надприбутки. Буває це рідко, оскільки держава через податки обмежує ціну.

На олігополістичному ринку, де хазяйнують декілька конкурентів, ціна на товар досить стійка, тому що як тільки один з конкурентів змінить її, інші одразу ж починають відповідні дії, щоб звести до мінімуму дисбаланс на ринку.

На ринку монополістичної конкуренції широкий діапазон цін, а також широкий вибір товару за технічними характеристиками, сервісом, упаковкою. Підприємства намагаються розробити різні плани маркетингової діяльності для різних сегментів ринку, щоб до запропонованого товару привернути увагу більшої кількості покупців.

Ринок чистої конкуренції передбачає велику кількість продавців та покупців аналогічного товару. Маркетингові витрати мають стабільний характер або можуть трохи зменшуватись. Ціни, якщо змінюються, то у незначних межах. Підвищувати їх і розраховувати на додатковий прибуток не доводиться, оскільки ринок заповнений ідентичним товаром. Зниження ціни теж не виправдає виробника.

Отже, при встановленні ціни підприємство повинне чітко розробити методику розрахунку цін залежно від типу ринку.

### **5.3 Облікова політика і порядок формування витрат на виробництво і реалізацію продукції**

Бухгалтерський облік фінансово-господарської діяльності на підприємстві за аналізований період ведеться згідно з наказом про облікову політику підприємства, затвердженого керівником підприємства. Згідно наказу про облікову політику виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, а так само від реалізації основних засобів та іншого майна для цілей оподаткування визначається в міру оплати. Виручка ж у бухгалтерському обліку відображається по моменту відвантаження.

При калькулюванні собівартості при формуванні прямих витрат закладений метод прямого рахунку, виходячи з відповідних норм та нормативів витрат, діючих і прогнозованих цін і тарифів.

### **5.4 Тести для самоконтролю**

1. Облікова політика:
  - визначає ідеологію господарювання підприємства на тривалий період;
  - сприяє посиленню обліково-аналітичних функцій в управлінні підприємством;
  - дає змогу оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у виробничому процесі;
  - ефективно пристосовувати виробничу систему до умов зовнішнього середовища;
  - знизити економічний ризик і добитися успіхів в конкурентній боротьбі.
2. Основною складовою інформаційного забезпечення діяльності підприємств є інформація, що:
  - накопичується у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності;



- формується на підставі чинного законодавства та обраної підприємством облікової політики.

3. Безпосередньо на самі управлінські рішення впливають:

- масштаби, кількість, структура проблем, які розв'язуються;
- зв'язок між масштабом, кількістю і структурою;
- методи управління;
- організаційні принципи;
- складність управлінської роботи, частина її самостійності та ступінь відповідальності;
- ризикованість рішень, відповідальність суб'єктів й об'єктів управління, а також зацікавленість в досягненні мети.

4. Процес прийняття економічних рішень на основі обліково-звітної інформації, сформованої на підставі обраної підприємством облікової політики зумовлений:

- взаємоузгодженістю функцій менеджменту;
- етапами процесу прийняття рішень;
- складовими облікової політики підприємства.

5. Фактори, що впливають на управління підприємством:

- зв'язок між управлінськими рішеннями різних рівнів;
- складність управлінської роботи, частина її самостійності та ступінь відповідальності;
- методи управління та організаційні принципи.

6. Функції управління:

- планування;
- організація;
- координація;
- мотивація;
- контроль.

7. Види політик, що здійснюються у процесі прийняття рішень на підприємстві:

- амортизаційна;
- дивідендна;
- маркетингово-збутова;
- фінансова;
- цінова.

8. Амортизаційна політика – це:

- управління процесом відтворення основного капіталу, направлене на підвищення технічного рівня виробництва;
- підвищення продуктивності праці і зниження собівартості продукції;
- максимізація прибутку і активізація інвестиційної діяльності підприємств.

9. Дивідендна політика – це:

- сукупність стратегічних і поточних рішень щодо розподілу результатів діяльності акціонерного товариства;

- сукупність заходів, щодо розподілу чистого прибутку на зарезервовану та споживчу частини.

10. Елементи облікової політики:

- спосіб обліку витрат;
- перелік статей витрат;
- поділ витрат на постійні та змінні;
- спосіб розподілу витрат між об'єктами калькулювання;
- визначення субрахунків для обліку витрат у робочому плані рахунків.

11. Фінансова політика підприємства поділяється на:

- політику управління активами;
- політику управління капіталом;
- політику управління інвестиціями;
- політику управління грошовими потоками;
- політику управління фінансовими ризиками;
- політику антикризового фінансового управління.

12. У розпорядчому документі про облікову політику підприємства відображаються:

- активи;
- власний капітал;
- зобов'язання.

13. Цілі цінової політики:

- цілі, орієнтовані на збут;
- цілі, орієнтовані на прибуток;
- цілі, орієнтовані на існуюче положення на ринку.

14. Ціна, як економічна категорія – це:

- грошове вираження вартості товару;

- величина суспільно необхідного робочого часу, витраченого на виробництво товару;

- вартість сировини та матеріалів.

15. Політика у сфері ціноутворення:

- забезпечення процесу виживання;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за показники якості;
- завоювання лідерства за показники частки ринку.

16. Типи ринків і політика ціноутворення:

- ринок чистої конкуренції;
- ринок монополістичної конкуренції;
- олігополістичний ринок;
- чиста монополія.

## **Тема 6. Бухгалтерський облік в управлінні вартістю підприємства**

6.1. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства

6.2 Тести для самоконтролю

## 6.1. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства

Управління вартістю підприємства – це порівняно новий напрям в управлінні вітчизняними підприємствами, поява якого обумовлена інтересами їх власників. З погляду акціонерів (інвесторів, власників) підприємства, управління останнім має бути націлене на забезпечення зростання ринкової вартості фірми і її акцій. Таке зростання дасть змогу акціонерам (інвесторам) отримувати значний порівняно з іншими його формами дохід від вкладень у фірму: курсовий грошовий дохід від перепродажу всіх або частини акцій, що їм належать, або курсовий не грошовий дохід, який виражається у збільшенні вартості (цінності) чистих активів, що належать акціонерам, а отже і суми їх власного капіталу.

Для акціонерів (інвесторів) вартість підприємства – це єдиний критерій оцінювання його фінансового благополуччя, який дає комплексне уявлення про ефективність управління бізнесом. Обсяг реалізації, прибуток, собівартість, фінансові показники (ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів і ефективність) є проміжними характеристиками окремих економічних аспектів діяльності підприємства. І лише його вартість – це загальний показник.

Фінансовий облік відображає події, що відбуваються на підприємстві, через показники доходів і витрат, а також через надходження і виплати грошових коштів за минулий період. В умовах конкуренції ефективно функціонування підприємства, а також найповніше задоволення запитів споживачів досягається за умов максимізації дисконтованого доходу – вартості капіталу. Відповідно й управління ресурсами, які споживаються підприємством, орієнтоване на ці цілі. Прагнення до оптимізації дисконтованого фінансового результату або до максимізації розрахункового прибутку (мінімізації збитків) за період є передумовою існування й успішного розвитку підприємства. Інша найважливіша умова існування підприємства в конкурентному економічному середовищі – підтримка його постійної ліквідності.

Вивченню питань обліку в системі управління вартістю підприємства присвячені праці науковців Ф.Ф. Бутинця, С.Ф. Голова, В.М. Добровського, К. Друрі та інших. Проте, в умовах діяльності підприємств корпоративної форми власності виникає потреба у забезпеченні збереження вартості підприємства та фактичного відображення додатково створеної вартості у фінансовій звітності.

Зарубіжна управлінська концепція підвищення вартості бізнесу належить до інноваційних. Серед причин, які спонукають компанії переходити на вартісні принципи управління, виділяють такі: бізнес став динамічним, з високою часткою інтелектуальної складової; рівень конкуренції підвищився, виникла необхідність задовольняти інтереси всіх зацікавлених осіб (споживачів, постачальників, державних органів, персонал, власників, інвесторів, кредиторів); змінилися взаємовідносини власників та менеджерів (управлінців) тощо.

Світова практика показує, що найбільш конкурентоспроможними підприємствами і компаніями, як правило, є ті, у яких головний критерій оцінки якості схвалюваного управлінського рішення – подальше підвищення вартості бізнесу.

Сутність управління підприємством, орієнтованого на підвищення його вартості (англ. Value Based Management – VBM), полягає в тому, що в управлінні головною метою є формування адекватної ринкової вартості підприємства, тобто скорочення (або усунення) різниці між реальною вартістю підприємства, яка базується на вартості його майна та ефективності його фінансово-господарської діяльності, та оціночною вартістю, на яку орієнтуються акціонери, ринок і потенційні покупці та інвестори. Також управління на основі вартості (VBM) відкриває широкі можливості щодо розвитку підприємства, оскільки сприяє підвищенню ефективності процесу залучення інвестиційного капіталу. До того ж VBM (за достатньо правильного застосування) з високою точністю дає змогу оцінити внесок кожного топ-менеджера у річний результат. Найчастіше в ролі такого показника виступає економічна додана вартість (Economic Value Added – EVA).

Оцінка вартості компанії як інструмент управління набула розвитку з методу приведеної вартості при плануванні капітальних вкладень і методу вартісної оцінки, розробленого лауреатами Нобелівської премії Мертоном Міллером і Франко Модільяні. Протягом 1990-х і початку 2000-х рр. принципи і методи управління вартістю компанії стали значно поширеними підходами в менеджменті: ці ідеї використовуються в даний час західноєвропейськими, канадськими, австралійськими, японськими компаніями; поступово закріплюються в країнах з ринком капіталу, що розвивається, у практиці ряду латиноамериканських, південноазійських, турецьких компаній. У даний час VBM починає використовуватися і в практиці вітчизняних компаній.

Для розроблення системи управління підприємством з позиції його вартості недостатньо здійснювати процес періодичної оцінки. Механізм управління створенням вартості підприємства повинен включати і методи економічного аналізу з метою виявлення чинників, які є “рушійними” зі збільшенням вартості, подальшого розроблення і реалізації стратегії, що має найбільш позитивно впливати на величину вартості підприємства.

Сучасні концепції вартісної оцінки підприємства досить різноманітні і базуються на розрахунку дисконтованих грошових потоків, що генеруються різними елементами капіталу, і середньозваженої його ціни. Серед найвідоміших концепцій можна виділити такі:

- вартості для акціонера – SHV (Share Holder Value);
- економічній доданій вартості – EVA (Economic Value Added);
- модель Ольсона – EBO (Edwards-Bell-Ohlson valuation model);
- ринкової доданої вартості – MVA (Market Value Added);
- вільних грошових потоків на акції – FCFE (Free Cash Flow to Equity);

вільних грошових потоків підприємства – FCFF (Free Cash Flow to the Firm);

вільних грошових потоків на інвестований капітал – CFROI (Cash Flow Return on Investment).

В їх основу покладено основні чинники, що впливають на вартість компанії, – витрати на власний і позиковий капітал і доходи, що генеруються існуючими активами (при цьому вид доходу може бути різний: прибуток, грошовий потік і т.д.). Показники на основі економічного прибутку, з одного боку, найбільшою мірою корелюють з ринковою оцінкою вартості, а з іншого – можуть бути використані в оперативному управлінні компанією. Разом з тим перераховані концепції мають не лише переваги в застосуванні, а й недоліки, про які досить ґрунтовно висловилися А. Волков, М. Куликов та А. Марченко. Для названих концепцій управління вартістю залишається відкритою проблема прогнозування. Особливо проблематичним є прогнозування грошових потоків на основі концепції Раппопорта (SHV) в довгостроковому періоді. Здійснити таке прогнозування тим складніше, чим динамічніший розвиток галузі або підприємства. У підході SHV крім складності прогнозування певну складність має оцінка термінальної вартості в загальній вартості підприємства. При горизонті планування 5–7 років вона часто становить близько 50 % загальної вартості.

EVA – концепція ідеально підходить для управління і контролю за окремими бізнес-одинацями, а також для визначення винагороди менеджменту залежно від результатів діяльності, але має дуже обмежене застосування для оцінки стратегії. Одним із важливих недоліків даної концепції є також її залежність від показників фінансового обліку.

Розрахунок вартості власного капіталу в концепціях SHV та EVA через моделі CARM і ARM часто критикується, оскільки ці підходи передбачають наявність досконалого ринку капіталу. Крім того, ці моделі можливі до застосування на підприємствах, цінні папери яких котируються на біржі або планують вихід на неї у найближчій перспективі.

Концепція CFROI може бути корисною в процесі оцінювання ефективності інвестування в рамках одного періоду. Крім того, оцінка строку корисного використання основних засобів на практиці достатньо проблематична. Повний розрахунок вартості підприємства й оцінка стратегії в рамках даної концепції неможливі. Перевага підходу CFROI над EVA-концепцією полягає в тому, що він базується на фактичних даних минулих періодів.

Не зважаючи на все вищесказане, сучасні інструменти управління вартістю, які представляють інтерес з практичної точки зору, залишаються недоступними більшості власників, експертів, менеджерів і оцінювачів, оскільки відносяться до ноу-хау окремих підприємств і консалтингових компаній.

У свою чергу, прозорість та можливість ефективного керівництва бізнесом є необхідним чинником формування вартості компанії. Без досягнення достатнього ступеня прозорості неможливе одержання коректної

інформації про стан справ, фінансове становище, що унеможливило управління бізнесом взагалі і прийняття рішень, спрямованих на підвищення вартості компанії.

Про важливість прозорості бізнесу свідчить також той факт, що в усьому світі за впровадження в компаніях систем підвищення прозорості й керованості вартість бізнесу значно зростає, інколи на порядок. Серед підходів щодо підвищення прозорості бізнесу А. Волков, М. Куликов та А. Марченко виділяють такі:

формування системи управлінського обліку, необхідної для створення інформаційного “поля” компанії, механізмів роботи з інформаційними базами і правил формування економічної інформації;

формування системи бюджетування, необхідної для коректного управління потоками грошових коштів – основного ліквідного ресурсу компанії;

формування системи ключових індикаторів, необхідних для контролю досягнення стратегічних цілей компанії, націлених на максимізацію вартості;

використання автоматизованої (інформаційної) системи управління, необхідної для підвищення продуктивності праці співробітників під час роботи з інформацією та прийняття рішень.

Усі названі підходи начебто вирізняються один від одного, проте насправді існування й успішне їх функціонування можливе за наявності єдиної інформаційної бази, яка формується управлінським обліком всередині підприємства і для управління цим підприємством (бізнесом).

Таким чином, управлінський облік в системі управління VBM є ланкою, яка за допомогою оптимально організованого інформаційного забезпечення пов’язує між собою:

1. Процеси стратегічного розвитку.
2. Підготовчі процеси, які відповідають за безперервне й ефективне забезпечення діяльності підприємства усім необхідним: кадрами, необоротними активами, фінансовими ресурсами тощо.
3. Процеси виробництва і реалізації готової продукції, товарів, виконання робіт і надання послуг.
4. Процес розподілу прибутку.
5. Процеси управління: планування і бюджетування, фінансовий менеджмент, економічний та фінансовий аналіз.

Отже, управлінський облік у системі VBM повинен забезпечувати: можливість одержання інформації про прибуток у розрізі видів готової продукції чи то замовників, чи окремих менеджерів або їх груп;

можливість оцінки роботи підрозділів;  
своєчасність надання управлінської звітності; інформованість, відповідальність, мотивацію менеджерів середньої ланки;

чітку організацію роботи підрозділів аналізу діяльності;  
однотипність обліку;

організацію зручного та безпечного доступу до управлінської інформації;

високу швидкість реакції на зміни в економічній ситуації у зовнішньому середовищі.

Водночас на підприємствах України управлінський облік орієнтований на управління на основі VBM, має порівняно обмежене застосування, або недостатньо ефективний за його наявності. Специфіка багатьох вітчизняних підприємств полягає в наступному: вони не мають єдиного інформаційного середовища; робота бухгалтерій (облікових підрозділів) більшою мірою орієнтована на потреби фінансової та податкової звітності; вони мають складну організаційно-функціональну структуру; інформація, яка необхідна для прийняття рішень, розрізнена і дорога (коштовна) при одержанні.

Проте вплив управлінського обліку, а також усіх процесів управління на вартість підприємства та його інвестиційну привабливість не можна недооцінювати. Як показує практика, на сьогоднішній момент премія за ефективно організовану систему обліку, контролю та управління, яку готові сплатити потенційні інвестори при купівлі участі у бізнесі, має суттєве значення в Європі і доходить інколи до 30 % від загальної вартості підприємства.

Інформація управлінського обліку в системі управління вартістю підприємства повинна інтегрувати фінансові та нефінансові показники, і включити процес визначення показників у процесі стратегічного управління, що може бути успішно досягнуте за допомогою збалансованої системи показників.

К.Друрі з цього приводу зазначав, що до 80-х років ХХ ст. спостерігалася тенденція використання систем контролю управлінського обліку з точки зору фінансових показників функціонування. Включення лише тих показників, які можна було виразити у грошовій формі, мотивувало менеджерів займатися, виключно скороченням витрат. При цьому ігнорувалися такі важливі складові, як якість продукції, своєчасність доставки, надійність, післягарантійне обслуговування.

Уже у 80-ті роки набагато більше уваги почали приділяти включенню в облікову систему нефінансових показників функціонування, які забезпечували одержання зворотного зв'язку за всіма ключовими параметрами, необхідними для успішного суперництва в умовах глобальної економічної конкуренції. У результаті цього кількість показників функціонування почала швидко зростати. Це призвело до виникнення конфліктних ситуацій, коли деякі нові показники суперечили старим.

Менеджерам також було незрозуміло, як нефінансові показники, на основі яких оцінюється їхня робота, роблять свій внесок у загальну картину досягнення успіху з точки зору фінансових критеріїв.

Необхідність взаємозв'язку фінансових та нефінансових показників діяльності і виокремлення на їх основі головних параметрів привела до створення збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC). Збалансована система показників розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном у 1992 році, а пізніше доопрацьована ними ж у 1993 та 1996 рр. У літературі зустрічаються різні переклади поняття “balanced scorecard”: збалансована

система показників, система збалансованих показників, збалансована оціночна відомість, система взаємопов'язаних показників, збалансовані облікові карти, збалансована облікова відомість, стратегічна карта, збалансований рахунок балів та карта внесків.

Збалансована система показників являє собою збалансовану систему оцінки діяльності, яка переводить стратегію підприємства у площину конкретних цілей, показників, завдань та ініціатив, які згруповані за чотирма напрямками оцінки:

1. Зовнішня фінансова перспектива (External Financial Perspective). Розкриваються зовнішні фінансові показники для стейкхолдерів (зацікавлених осіб) та клієнтів, серед яких можуть бути операційний прибуток, рентабельність перманентного капіталу (ROCE), чистий прибуток (RI), економічна додана вартість (EVA) тощо.

2. Перспектива клієнтів (Customer Perspective). Розкриваються показники, які характеризують взаємовідносини з клієнтами, такі як утримання клієнта та задоволення його потреб, до яких можна віднести прибутковість клієнта, утримання клієнтів, залучення нових споживачів, задоволення потреб клієнта, обсяг і частка цільового сегменту ринку.

3. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів (Internal Business Process Perspective). Розкриваються показники, які розробляються для оцінювання й поліпшення існуючих процесів, а також для розроблення нових процесів і нових поліпшення, які вплинуть на задоволеність клієнтів та фінансові результати діяльності (наприклад, тривалість циклу).

4. Перспектива освіти та зростання (Learning and Growth Perspective). Розкриває показники перспективи прикладної освіти та кар'єрного зростання, такі як ступінь задоволення співробітників результатами праці, плинність кадрів, розвиток навичок і вмінь. До цього напряму включаються також показники можливостей інформаційних систем та наявності адекватних систем мотивації й винагородження.

У той же час на міжнародному ринку існують інші методики ключових індикаторів вартості компаній, відмінні від BSC. Серед основних виділяють:

1. Піраміду результативності (ефективності) К. Мак Нейра, Р. Лінча та К. Кросса, яка була розроблена у 1990 році. Дана методика характеризується двома напрямами стратегії діяльності: маркетинг та фінанси, націлені на досягнення зовнішньої ефективності (з огляду на задоволеність клієнтів якістю продукції та точністю виконання замовлень), а також на забезпечення внутрішньої ефективності (з огляду на продуктивність основної діяльності підприємства). Зовнішня і внутрішня ефективність повинні бути адаптовані одна до одної, тобто націлені на досягнення спільної стратегічної мети через реалізацію власних тактичних завдань.

2. Модель "Стейкхолдер".

3. Багаторівнева модель планування і фінансово-економічних показників. Дана модель базується на розмежуванні цілей компанії у часі: на поточні (до одного року); середньострокові (від року до трьох) та на довгострокову перспективу (від трьох років). З огляду на це всі показники



діяльності групуються відповідно до рівнів управління (організаційної структури) підприємства, системи планів та бюджетів, а також системи показників.

4. Системи оціночних індикаторів. Індикаторами названі показники, які дають змогу визначити ступінь виконання поставлених завдань щодо досягнення окреслених цілей, задоволеності клієнтів, контрольованості внутрішніх процесів підприємства, вдосконалення діяльності. Традиційною такою системою є система контролінгу, яка базується на моделі показників “рентабельність капіталу” (ROIC model), що була запропонована Дюпоном на початку ХХ століття.

Дослідження сутності перерахованих вище методик ключових індикаторів вартості компаній дають змогу стверджувати, що (з огляду на міжнародний досвід їх використання у практиці управління компаніями та специфіку діяльності підприємств на ринку України в умовах невизначеності та нерозвиненості фондового ринку) оптимальним варіантом у використанні є збалансована система показників (BSC), яка характеризується такими особливостями:

усі показники даної системи відносяться до стратегічних напрямів діяльності підприємства (фінанси, клієнти, виробництво та реалізація готової продукції (надання послуг чи виконання робіт), персонал, розвиток);

у системі всі показники мають причинно-наслідкові зв'язки між собою, а також із стратегічними завданнями підприємства;

існує тісний взаємозв'язок усіх показників із фінансовими результатами діяльності.

Побудова збалансованої системи показників (BSC) відноситься до методів імітаційного моделювання як методу дослідження систем і кількісної оцінки характеристик функціонування останніх.

Е.А. Негомедзянова обґрунтовує принципову можливість трансформації поточних операційних показників у аналітичний показник економічного прибутку і далі – у показник вартості підприємства при використанні BSC, яка реалізується через причинно-наслідкові зв'язки показників (як мінімум у чотирьох напрямках) і підсумковий показник, а також показники між собою.

Водночас, у процесі управління вартістю підприємства не слід обмежуватися використанням лише показника вільних грошових коштів підприємства, оскільки він характеризує діяльність підприємства загалом, хоча загальний результат і досягнення стратегічних цілей реалізується через виконання поставлених завдань окремими підрозділами. Разом з тим, щоб оцінити діяльності менеджерів усіх рівнів управління підприємством, необхідно порівняти фактичні результати його роботи з потенційно ймовірними результатами в даній ситуації. Це можливе при використанні економічної доданої вартості (EVA).

На користь застосування EVA в управлінні вартістю підприємства свідчать такі чинники:

EVA однаковою мірою враховує інтереси акціонерів та менеджерів, сприяє тому, щоб службовці підприємства думали і вели себе як власники;

EVA досить простий у використанні;

краще корелює із ринковою вартістю порівняно з іншими операційними показниками виконання;

безпосередньо пов'язує фактичні показники з очікуваннями інвесторів шляхом встановлення цільових показників поліпшень EVA;

фокусується на довгострокових результатах роботи, використовуючи преміальні винагороди та наперед визначені цільові показники результативності;

застосовує “універсальну мову” для оцінювання виконання, підтримки рішень, компенсаційних виплат та комунікацій.

Одна з стратегічних цілей системи – зростання вартості підприємства (на основі EVA), буде забезпечувати:

оптимізацію інвестиційних програм;

оптимізацію розподілу грошових потоків між різними напрямками діяльності;

розрахунок вартості бізнес-одиниць;

планування швидкості зростання вартості підприємства;

розрахунок синергетичних ефектів можливого злиття, інвестицій.

Таким чином, перераховані аргументи на користь EVA охоплюють усі стратегічні напрями діяльності підприємства, з урахуванням яких повинна формуватися збалансована система показників – фінанси, клієнти, бізнес-процеси та персонал.

## **6.2 Тести для самоконтролю**

1. Зростання ринкової вартості фірми і її акцій дає акціонерам (інвесторам) отримувати дохід від вкладень:

- курсовий грошовий дохід від перепродажу всіх або частини акцій, що їм належать;

- курсовий негрошовий дохід, який виражається у збільшенні вартості (цінності) чистих активів, що належать акціонерам;

- суми власного капіталу.

2. Проміжні характеристики окремих економічних аспектів діяльності підприємства:

- обсяг реалізації;

- прибуток;

- собівартість;

- фінансові показники (ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів і ефективність).

3. Єдиний критерій оцінювання фінансового благополуччя, який дає комплексне уявлення про ефективність управління бізнесом:

- вартість підприємства;

- рентабельність підприємства.

4. Фінансовий облік відображає події:

- через показник доходів і витрат;
  - через надходження і виплати грошових коштів за минулий період.
5. Передумова існування й успішного розвитку підприємства:
- прагнення до оптимізації дисконтованого фінансового результату;
  - прагнення до максимізації розрахункового прибутку (мінімізації збитків);
  - підтримка постійної ліквідності підприємства.
6. Причини, які спонукають компанії переходити на вартісні принципи управління:
- бізнес став динамічним, з високою часткою інтелектуальної складової;
  - рівень конкуренції підвищився, виникла необхідність задовольняти інтереси всіх зацікавлених осіб (споживачів, постачальників, державних органів, персонал, власників, інвесторів, кредиторів);
  - змінилися взаємовідносини власників та менеджерів (управлінців).
7. Сучасні концепції вартісної оцінки підприємства, що базуються на розрахунку дисконтованих грошових потоків:
- вартості для акціонерів;
  - економічній доданій вартості;
  - модель Ольсона;
  - ринкової доданої вартості;
  - вільних грошових потоків на акції;
  - вільних грошових потоків підприємства;
  - вільних грошових потоків на інвестований капітал.
8. Досягнення достатнього ступеня прозорості:
- інформація про стан справ;
  - фінансове становище, що унеможливорює управління бізнесом взагалі і прийняття рішень, спрямованих на підвищення вартості компанії.
9. Серед підходів, щодо підвищення прозорості бізнесу виділяють:
- формування системи управлінського обліку;
  - формування системи бюджетування;
  - формування системи ключових індикаторів;
  - використання автоматизованої (інформаційної) системи управління.
10. Збалансована система показників:
- зовнішня фінансова перспектива;
  - перспектива клієнтів;
  - перспектива внутрішніх бізнес-процесів;
  - перспектива освіти та зростання.
12. Особливості збалансованої системи показників:
- усі показники відносяться до стратегічних напрямів діяльності підприємства;

- у системі всі показники мають причинно-наслідкові зв'язки між собою;
  - існує тісний взаємозв'язок усіх показників із фінансовими результатами діяльності.
13. Зростання вартості підприємства забезпечує:
- оптимізацію інвестиційних програм;
  - оптимізацію розподілу грошових потоків між різними напрямками діяльності;
  - розрахунок вартості бізнес-одиниць;
  - планування швидкості зростання вартості підприємства;
  - розрахунок синергетичних ефектів можливого злиття, інвестицій.

## **Тема 7. Збалансована система показників у формуванні обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством**

7.1 Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства: шляхи застосування

7.2 Тести для самоконтролю

### **7.1 Система збалансованих показників як інструмент управління вартістю підприємства: шляхи застосування**

Управління вартістю підприємства є процесом впливу на першочергові та другорядні чинники його функціонування. При оцінці вартості підприємства та управління даної величиною до уваги в переважній більшості беруться фінансові важелі. Однак даний підхід є невиправданим, що потребує впровадження дієвого інструменту управління вартістю.

Питання управління вартістю як стратегічного напрямку діяльності висвітлені в працях, А.Г. Грязнової, Т. Коупленда, Т. Колера та Д. Мурріна, О.Г. Мендрула, В.А. Панкова, І.А. Єгерєва, К. Уолша, М.А. Федотової, Д. Янга (Young S. David), І.В. Івашковської. Теоретико-практичним засадам функціонування системи збалансованих показників як обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єкта господарювання присвячені праці О.Е. Ніколаєвої, О.В. Алексеєвої, Р.С. Каплана (R.S. Kaplan), Д.П. Нортон (D.P. Norton) А. Аткинсона (A. Atkinson), М. Епстейна (Epstein M.) та ін.

Удосконалення управління – це необхідний елемент розвитку будь-якого суб'єкта господарювання. Однак удосконалювати управління можна по-різному – використовуючи досвід (емпіричний підхід) або вирішуючи найбільш гострі проблеми, які явно гальмують розвиток (прагматичний підхід). Однак найбільший ефект може дати тільки науковий підхід, який передбачає дослідження об'єктивних тенденцій розвитку, аналіз причин та факторів виникнення проблем, передбачення наслідків їх вирішення. Науковий підхід щодо управління вартістю підприємства повинен

враховувати множину факторів, що забезпечить якісно новий рівень управління даним процесом.

На ринкову вартість підприємства як зазначає С.С. Гринкевич впливають такі чинники: величина грошових потоків; ризики і альтернативна вартість капіталу; прогнозований темп зростання бізнесу (зростання грошових потоків) в післяпрогнозованому періоді; величина інвестованого в підприємство капіталу. Хачатурян Ф. акцентує увагу на тому, що ринкова вартість підприємства формується за рахунок зростання обігу та здійснених підприємством інвестицій. Дані автори при опису факторів впливу на вартість підприємства обмежуються виключно факторами мікросередовища, залишаючи поза увагою макроекономічні чинники впливу, які впливають на вартісну оцінку бізнесу.

На необхідності врахування як мікро-, так і факторів макросередовища наголошують П.В. Круш та С.В. Поліщук поділяючи їх на наступні групи: попит; дохід, який може отримати власник; час отримання доходів; ступінь контролю, який одержує новий власник; ступінь ліквідності майна; обмеження, які має бізнес. Необхідність врахування факторів впливу цих двох рівнів підтверджується А.Г. Грязноюю та М.А. Федотовою, які виділяють наступні види факторів: попит, теперішній та майбутній прибуток, витрати на створення аналогічного підприємства, співвідношення попиту та пропозиції на аналогічні об'єкти, ризик отримання доходів, ступінь контролю над бізнесом та ступінь ліквідності активів. Маренков В.Н. та В.В. Демшин фактори впливу поділяють на зовнішні, що виникають незалежно від волевиявлення менеджменту підприємства, та внутрішні фактори, пов'язані з діями менеджменту, галузевою специфікою самого підприємства. До зовнішніх факторів відносять рівень конкуренції в галузі, надійність постачальників, нормативні акти, що видаються державою, загальноекономічну ситуацію в країні. Внутрішні фактори включають, зокрема, цінову політику підприємства, стан виробничих потужностей та ін.

З метою забезпечення можливості управління вартістю підприємства згрупуємо фактори, що впливають на цей показник за наступними ознаками: блок факторів мікросередовища, що включає організаційну, виробничу та збутову групу; блок факторів макросередовища (табл. 7.1).

Таблиця 7.1. Фактори мікро- та макросередовища, що спричиняють вплив на функціонування суб'єкта господарювання

<b>I. Фактори мікросередовища</b>	
<i>Організаційні</i>	Форма власності
	Організаційно-правова форма господарювання
	Галузь
	Організаційна структура підприємства та середньоспискова чисельність працюючих
	Соціальна політика підприємства через важелі матеріального заохочування працівників в кінцевих результатах господарювання
	Стратегія розвитку підприємства
	Облікова політика
	Стан документообігу
	Контроль за сплатою боргів контрагентами
	Рівень освіти працівників
<i>Виробничі</i>	Особливості технологічного процесу
	Обсяги діяльності підприємства
	Стан матеріально-технічної бази
	Продуктивність праці
	Рівень виконання плану виробництва продукції
	Асортиментно-структурні зрушення у випуску продукції
	Якість продукції
	Ритмічній виробництва
<i>Збутові</i>	Обсяг продажу
	Рівень організації роботи з маркетингу (врахування кон'юнктури ринку, цінової політики; системи розподілу продукції; конкурентоспроможності продукції; аналіз стадій життєвого циклу товару, величина портфелю замовлень)
	Частка ринку
	Стан договірної роботи на підприємстві
	Сезонність
<b>II. Фактори макросередовища</b>	
<i>Економічні</i>	Вимоги до ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності
	Інфляційні процеси в країні
	Податкова політика уряду
	Рівень розвитку економіки країни
	Стабільність національної грошової одиниці
	Рівень зайнятості населення
	Грошові доходи домогосподарств
<i>Політичні</i>	Політична стабільність
	Валютне регулювання
	Політика уряду по відношенню до захисту національного товаровиробника (протекціонізму, політика вільної торгівлі)
<i>Ринкові</i>	Частка ринку
	Рівень ринкового попиту та пропозиції на продукцію
	Кон'юнктура ринку
	Демографічне становище
<i>Географічні</i>	Розподіл доходів домогосподарств за регіонами
	Кліматичні умови
	Транспортна розв'язка

Соціальні	Зміна соціальних орієнтирів відносно культурних цінностей
	Ставлення різних верств населення до підприємництва
Технологічні	Науково-технічний прогрес

За даними табл. 7.1, видно, що на основний індикатор ефективності господарювання спричиняє вплив неосяжна множина факторів (як якісних, так і кількісних), зв'язок яких з вартістю підприємства в цілому може бути як функціональним, так і неповним, ймовірним і кореляційним.

Хейес Ф., Д. Уотерман та Ленат вказують на те, що оскільки "... процеси управління є комплексними і багатоваріантними, потребують отримання та обробки великих обсягів інформації, що не дає можливості побудови на їх основі формальної моделі, то це вимагає використання цілісної системи ключових показників або індикаторів, формування їх структурної ієрархії, проведення на їх основі якісного і кількісного аналізу проблеми, визначення критичних моментів у тенденціях розвитку, прогнозування сценаріїв зміни їх напрямку та характеру.

Однак ринкові умови ставлять нові завдання, вимагають наукового узагальнення системи показників вартісного управління, що поєднує різні його сторони, процеси та функції. Недосконалість існуючих підходів зумовила необхідність обґрунтування цілісної системи взаємопов'язаних показників (Balanced Scorecard – BSC), яка орієнтована на врахування як фінансових, так і нефінансових показників при оцінці ефективності господарювання.

Інформаційну базу розробки та забезпечення подальшого функціонування даної системи можна представити наступними групами:

1. Джерела даних планового характеру.
2. Джерела облікового характеру.
3. Джерела нормативного характеру та інші позаоблікові джерела інформації (нормативні акти, якими слід керуватися при веденні господарської діяльності, технічна, технологічна документація, результати маркетингових досліджень тощо).

Досить вдалий підхід до визначення ключових показників системи збалансованих показників запропонував В.Г. Кандалінцев. Він ґрунтується на розробці показників на основі фінансового аналізу, що дозволить скоротити роботу над створенням стратегічної карти та системи збалансованих показників підприємства. Крім того, в цьому випадку з'явиться можливість тестувати розробку на реальних даних.

Методика полягає у першочерговому виборі набору фінансових коефіцієнтів. Потім проводиться аналіз даних з висновками за блоками системи збалансованих показників. На основі висновків формуються ключові показники. Згідно даної методики фінансові показники розбиваються на дев'ять блоків (оцінка стану запасів та витрат; аналіз дебіторської заборгованості; аналіз руху грошових коштів; аналіз джерел фінансових ресурсів; аналіз ліквідності балансу; оцінка фінансової стійкості; показники рентабельності; показники ділової активності). На нашу думку застосування

методики, запропонованої даними авторами, є найбільш раціональним підходом при розробці стратегічної карти. Однак, вважаємо за доцільне, по-перше, розмежувати показники за блоками за їх пріоритетним впливом, по-друге, визначити тенденцію значення показника та її характер, по-третє, визначити взаємозв'язок з показниками інших блоків, по-четверте, сформувати ключові показники за блоками на підставі аналізу з наступним укрупненням показників, які будуть виноситися на загальну стратегічну карту. Отже, першим етапом впровадження системи збалансованих показників є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями підприємства та показниками даної системи.

Даний етап доцільно розбити на підетапи:

1. формування пріоритетних цілей в розрізі п'яти блоків показників з врахуванням ресурсного забезпечення можливості їх досягнення;
2. розмежувати показники за блоками за їх пріоритетним впливом, опис алгоритму їх розрахунку та граничнодопустимі рівні значень;
3. визначити тенденцію значення показника та її характер (негативна та позитивна, в т.ч. з низьким, середнім та достатнім темпами приросту),
4. визначити взаємозв'язок з показниками інших блоків;
5. сформувати ключові показники за блоками на підставі аналізу;
6. укрупнення показників, шляхом виділення синтетичних показників, які будуть виноситися на загальну стратегічну карту підприємства.

Після встановлення взаємозв'язків між групами показників наступним (другим) етапом є розробка стратегічної карти підприємства та стратегічних карт відповідних структурних підрозділів. Ефективне використання збалансованої системи передбачає передачу відповідальності групам на місцях. При аналізі успішних історій впровадження Р.С. Каплан та Д.П. Нортон усвідомили, наскільки важливою є стратегія автономності для людей, що працюють на передовій, відмітивши при цьому, що такі компанії “створили систему відкритої звітності, зробивши результати діяльності доступними всім і кожному компанії”. Відштовхуючись від принципу “стратегія – це турбота кожного”, вони і наділили повноваженнями “кожного” шляхом надання всім співробітникам знань, необхідних для виконання їх роботи”.

Процес розробки стратегічних карт та подальша оцінка ефективності господарювання на базі системи збалансованих показників здійснюється на основі встановлення взаємозв'язків між одиничними показниками, об'єднаними в цільові групи в межах структури даної системи.



Таблиця 7.2. Показники системи BSC за основними блоками при розробці стратегічних карт

Група показників	Показники	Порядок розрахунку
1	2	3
<b>Фінансовий блок</b>		
<i>Показники ліквідності</i>	Коефіцієнт покриття	Співвідношення усіх оборотних активів до поточних зобов'язань
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Сума р. 150-240 / р. 620 ф. № 1 "Баланс"
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Р. 220+ р.230 + р. 240 / р. 620 ф. № 1 "Баланс"
	Робочий капітал	Різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями
<i>Показники фінансової стійкості</i>	Коефіцієнт автономії	Відношення загальної суми власних коштів до валюти балансу
	Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення власного та залученого капіталу
	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Відношення вартості робочого капіталу до сум джерел власних засобів
	Коефіцієнт фінансування	Відношення всієї суми залучених засобів до суми власних коштів
<i>Показники ділової активності</i>	Коефіцієнт оборотності активів	Відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період
	Коефіцієнт оборотності коштів в розрахунках	Відношення обсягу реалізації до середньої дебіторської заборгованості за період
<i>Відносні показники ефективності</i>	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	Відношення валового прибутку від продажу до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	Рентабельність операційної діяльності	Відношення фінансового результату від операційної діяльності до операційних витрат
	Рентабельність підприємства	Відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів підприємства
	Валова рентабельність продажу	Відношення валового прибутку до чистого доходу
<i>Доходні показники</i>	Чистий дохід	Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за мінусом податку на додану вартість, акцизного збору та інших вирахувань з доходу
	Валовий прибуток	Чистий дохід за мінусом собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
	Чистий прибуток	Розрахункова величина

## Продовження таблиці 7.2

1	2	3
<b>Блок “Навчання та перспективи зростання”</b>		
<i>Організація праці</i>	Впровадження комп'ютерних технологій	Кількість АРМ / Середньоспискова чисельність працюючих
	Рівень забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці	Витрати забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці / Середньоспискова чисельність працюючих
	Кількість простоїв з вини працівника	Абсолютне значення
	Кількість простоїв не з вини працівника	Абсолютне значення
	Кваліфікаційний рівень працівників	Середній тарифний коефіцієнт = Добуток чисельності працівників кожного розряду на тарифний коефіцієнт відповідного розряду / Чисельність працівників кожного розряду
	Непродуктивні витрати робочого часу	Абсолютне значення
	Продуктивність праці	Чистий дохід / Середньоспискову чисельність працюючих
<i>Людський капітал</i>	Коефіцієнт плинності	Кількість працівників, що вибули за власним бажанням та порушення трудової дисципліни / Середньоспискова чисельність працюючих
	Кількість днів непрацездатності в розрізі працівників ЦФВ	ЦФВ Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість прогулів	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Структура персоналу	Питома вага кожної категорії працюючих
<b>Блок “Внутрішньогосподарські процеси”</b>		
<i>Оцінка функціонування необоротних активів (основного капіталу)</i>	Коефіцієнт екстенсивного використання	Фактичний час роботи обладнання / Нормативний час роботи обладнання
	Фондовіддача	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів
	Коефіцієнт змінності	Сума верстато-змін / Кількість встановленого обладнання
	Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання	Фактичний виробіток обладнання / плановий виробіток обладнання
	Середньорічна кількість одиниць діючого обладнання	Відповідно до даних бухгалтерського обліку

Продовження таблиці 7.2

1	2	3
<i>Оцінка функціонування оборотних активів (оборотного капіталу)</i>	Питома вага дебіторської заборгованості в загальній сумі оборотного капіталу	Дебіторська заборгованість / Загальна сума оборотних активів
	Матеріаловіддача	Валовий прибуток / матеріальні витрати
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чистий дохід / Середньорічна вартість оборотних засобів
<i>Оцінка виробничого процесу</i>	Питома вага сертифікованої продукції	Кількість сертифікованої продукції / загальна кількість продукції
	Втрати від браку	Вартість невивиправного браку
	Вартість виправного браку	Сума витрат за елементами, понесених внаслідок виправних дій
	Вартість простоїв з вини суб'єкта господарювання	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Вартість сплачених неустойок за несвоєчасне відвантаження продукції	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Собівартість на товари конкурентів	Маркетингові дослідження
	Питома вага нової продукції в загальному її випуску	Вартість нової продукції до загального випуску
<i>Оцінка сегменту діяльності</i>	Дольова участь підрозділу у доданій вартості	Частка підрозділу у доданій вартості
	Коефіцієнт цінової еластичності за групою продукції	Відсоткова зміна попиту на продукцію / відсоткова зміна ціни на продукцію
	Коефіцієнт цінової еластичності за групою продукції Відсоткова зміна попиту на продукцію / відсоткова зміна ціни на продукцію	Рівень технічного або економічного параметру / Рівень технічного або економічного параметру конкурента
<i>Оцінка збутової діяльності</i>	Дотримання термінів перевезень та інших договірних умов	Дані відділу маркетингу
	Своєчасність та якість нарахування санкцій за порушення терміну погашення дебіторської заборгованості	Прострочена дебіторська заборгованість / Первісна вартість дебіторської заборгованості
	Величина портфелю замовлень	Дані відділу маркетингу
	Підтримання складського запасу	Дані відділу маркетингу

Продовження таблиці 7.2

	Ефективність взаємовідносин з постачальниками	Ціна постачальника / середню ціну на продукцію Втрати від виникнення браку у зв'язку низькою якістю сировини
	Витрати на маркетингові заходи залежно від життєвого циклу продукції	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість та вартість отриманих рекламацій	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість і вартість гарантійних ремонтів у розрахунку на один виріб	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Дефекти отримані в результаті перевезення продукції до кінцевого споживча	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Ефективність пропускної системи	Кількість розкрадань, швидкість оброблення замовлення
	<i>Залучення нових клієнтів</i>	Зростання частки ринку
Розпізнаваність товарних марок		Справедлива вартість товарної марки
Витрати, пов'язані із залученням клієнтів		Витрати на рекламу та інші заходи із підвищення попиту на продукцію / Приріст клієнтів
<i>Задоволеність клієнтів</i>	Кількість скарг	Дані відділу маркетингу
	Сума штрафних санкцій	Дані відділу маркетингу
	Рівень цін	Ціна на товари конкурентів
	Час обробки одного замовлення	Дані відділу маркетингу
	Рівень якості продукції	Дані відділу маркетингу
	Кількість постійних клієнтів	Дані відділу маркетингу
<i>Платоспроможність клієнтів</i>	Кількість поставок на умовах попередньої оплати	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Вартість продукції, що продана в кредит	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Частка простроченої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	Прострочена дебіторська заборгованість / Первісна вартість дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги

## Продовження таблиці 7.2

1	2	3
<b>Блок “Соціальна сфера”</b>		
<i>Напрями соціальної політики</i>	Економія витрат ЦФВ	Фактичний рівень витрат – Бюджетний рівень витрат
	Розмір фонду соціального розвитку, що формується пропорційно до доданої вартості	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Капітальні витрати на будівництво об’єктів соціальної інфраструктури	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Витрати на утримання об’єктів соціальної інфраструктури	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Сума премії працівників за результатами роботи	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Вартість оплаченого навчання працівників в закладах освіти	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Збільшення вартості підприємства за рахунок підтримання соціальної політики	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Коефіцієнт соціальної сфери	Встановлюється на зборах трудового колективу, розмір якого залежить від соціально-економічних процесів, що відбувається на підприємств
<i>Мотивація</i>	Кількість винагород отриманих працівниками	Відповідно до даних бухгалтерського обліку
	Кількість впроваджених пропозицій та їх окупність	Відповідно до даних бухгалтерського обліку

Третім етапом є налагодження внутрішньої комунікації для досягнення оперативного реагування на негативні відхилення в діяльності, що забезпечить безамплітудність в реалізації стратегічної мети. Засобом налагодження внутрішньої комунікації є раціональна організація документообігу через розробку відповідного графіку, а також розгалуженість аналітичної інформації, що генерується в системі бухгалтерського обліку в оперативному режимі (надання попереджувальної інформації) про негативні відхилення діяльності в розрізі сегменту та підприємства.

Вважаємо, що впровадження системи збалансованих показників в практику господарювання повинно здійснюватися на основі функціонуючої системи бюджетування, що створить можливість розширення аналітичних

меж бухгалтерського обліку з можливістю оперативного контролю за діяльністю сегментів в межах суб'єкта господарювання.

Більш детально зупинимося на показниках блоку “Фінанси”. Вибір показників фінансової проєкції повинен здійснюватися з дотримання певних вимог. В ідеальному випадку кожна стратегічна ціль точно визначається одним показником. Однак це не завжди можливо. Тому для спрощення та максимального фокусування кількості показників за кожною стратегічною ціллю не повинна перевищувати три. Якщо ж виникає необхідність у більшій кількості показників, то доцільним може бути “розщеплення” однієї цілі на дві або декілька.

Ніколаєва О.Є. та О.В. Алексєєва блок “Фінанси” характеризують виходячи з показників, згрупованих за такими напрямками: зростання виручки, управління витратами та використання активів. Голов С.Ф. блок “Фінанси” описує наступними показниками: операційний прибуток, динаміка грошових потоків, показники ліквідності, динаміка продажу, питома вага нових продуктів, точність прогнозу продажу, ринкова ціна акції. Столарський А. (Stolarski A.) зазначає, що фінансовий аналіз, що застосовується в BSC показує економічні результати раніше проведеної діяльності. Фінансові вимірники показують чи досягнуто раніше поставлені цілі і чи підприємство здійснює діяльність відповідно до обраної стратегії. Якщо ні, то слід знайти причини невідповідності або незапланованого успіху. Звичайний фінансовий аналіз відноситься до аналізу рентабельності, наприклад прибутку операційного, рентабельності майна, рентабельності власного капіталу, EVA. Зокрема і до аналізу продажу та аналізу грошових потоків. Проблемами наповнення блоку “Фінанси” займалися А.М. Гершун, Ю.С. Нефед'єва.

Каплан Р.С. і Д.П. Нортон справедливо стверджують, що фінансові результати діяльності підприємства можна покращити за допомогою двох основних важелів – збільшення доходу та підвищення продуктивності. В свою чергу продуктивність праці працівників залежить від умов праці, де не остання роль відводиться їх соціальної захищеності та матеріальної винагороди. Так, за даними одного з опитувань, що проводилося фірмою Mercer Human Resources Consulting, 88 % респондентів вважають ефективним застосування показників збалансованої системи у зв'язку з системами виплати винагород. Розширення панелі системи збалансованих показників коефіцієнтом соціальної сфери, зумовлене щільністю зв'язку між розміром фонду соціального розвитку та плінністю кадрів. В свою чергу рівень плінності кадрів (кваліфікованих працівників, які залишають місце роботи за власним бажанням) спричиняє істотний вплив на рівень продуктивності праці, і відповідно, на фінансові результати господарювання та імідж підприємства, що в свою чергу провокує позитивні зміни у його вартості в цілому (табл. 7.3, 7.4).

Таблиця 7.3. Оцінка щільності зв'язку між розміром фонду соціального розвитку та плинністю кадрів на підприємствах, що досліджувалися

№ підприємства	Коефіцієнт соціальної сфери	Коефіцієнт плинності
1	0,00	0,28
2	0,00	0,23
3	0,10	0,13
4	0,20	0,06
5	0,35	0,04
РАЗОМ	x	X

Результативною ознакою є плинність кадрів, а факторною – рівень відрахувань до фонду соціального розвитку колективу.

Для оцінки щільності зв'язку між цими ознаками використаємо відношення:

$$\eta^2 = \delta^2 / \sigma^2.$$

$\eta^2$  – коефіцієнт детермінації;

$\delta^2$  – факторна дисперсія;

$\sigma^2$  – загальна дисперсія .

Таблиця 7.4. Допоміжні розрахунки

№ з/п	x	y	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	Y	(Y- $\bar{y}$ ) <sup>2</sup>
1	0,00	0,28	0,00	0,00	0,0784	0,2341	0,01
2	0,10	0,13	0,23	0,01	0,0169	0,1685	0,002
3	0,20	0,06	0,012	0,04	0,0036	0,1029	0,0006
4	0,35	0,04	0,39	0,1225	0,0016	0,0045	0,015
РАЗОМ	0,65	0,74	0,632	0,1725	0,1534	0,51	0,0276

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases}$$

$$\begin{cases} 4a + 0,65b = 0,51 \\ 0,65a + 0,1725b = 0,039 \end{cases}$$

$$b = -0,656 \quad a = 0,2341 \quad \bar{y} = 0,1275$$

$$\delta^2 = 0,276 / 4 = 0,0069$$

$$\sigma^2 = 0,025 - 0,016 = 0,009$$

$$\eta^2 = 0,0069 / 0,009 = 0,7666 = 76,66 \%$$

Результати розрахунків свідчать про те, що плинність кадрів на 76,66 % залежать від рівня коефіцієнту соціальної сфери, а 23,34 % на досліджуваних підприємствах припадає на інші ознаки.

Вважаємо, що блок “Фінанси” повинен описуватися показниками фінансового стану підприємства, які дозволяють визначити та проаналізувати залежність фінансового результату від ефективності використання активів, напрямів руху грошових коштів, джерел засобів та їх віддачі (фінансова стійкість), ділової активності (взаємозалежність проявляється у збільшенні

прибутку внаслідок ефекту, отриманого від прискорення оборотності активів), а також врахування ступеня ліквідності та платоспроможності підприємства.

При формуванні показників фінансового блоку та встановленні взаємозалежностей з показниками інших блоків слід акцентувати увагу на якості прибутку. Природа даної необхідності, виходить з того, що будь-який суб'єкт господарювання на певному етапі свого розвитку вичерпує можливість підвищення темпів зростання фінансово-економічних показників шляхом впровадження заходів з мобілізації управлінських дій. В міру цього вагоме значення набирають якісні чинники, які забезпечують розвиток діяльності в довготривалій перспективі. На думку ряду авторів на макрорівні складно виправляти ситуації в яких економічне зростання вступає в суперечність зі сталістю довкілля та соціальної сфери – характеристиками, кожна з яких є складовою процесу розвитку. Екстраполюючи даний тезис на практику господарювання слід відзначити вагоме значення структури прибутку та джерел його формування як результату господарювання в розрізі її якісної оцінки.

Орієнтуючись на зростання вартості підприємства з відповідним поєднанням різноспрямованих цілей суб'єктів даного економічного утворення через багатовекторність управління необхідно впроваджувати систему збалансованих показників не лише в розрізі вертикальної але й горизонтальної структури управління, виходячи з наступних причин:

- ув'язка різноспрямованих показників за аспектами (фінанси, навчання та перспективи зростання, внутрішньогосподарські процеси, клієнти, соціальна сфера) призводить до того, що BSC є дієвим обліково-аналітичним інструментом управління діяльністю суб'єкта господарювання в межах обраної стратегії розвитку;

- дана система на підставі збалансування показників за ключовими аспектами (блоками) дозволяє забезпечити збільшення вартості підприємства як об'єкта зі складними соціально-економічними зв'язками. Це призводить до збалансування інтересів власників на засоби виробництва та працівників підприємства, шляхом введення блоку Соціальна сфера та коефіцієнту соціального розвитку, значення якого залежить від фінансових показників господарювання та впливає на процес формування фонду соціального розвитку. Збалансування інтересів відбувається шляхом забезпечення з боку власника відтворення не лише основних ресурсів підприємства, а й трудових, а з боку працівників – через активізацію діяльності, що забезпечить збільшення вартості підприємства в майбутньому. Коефіцієнт соціального розвитку та фонду соціального розвитку на відміну від збільшення заробітної плати, яка сприяє лише індивідуальному відтворенню працівників, передбачає відтворення саме працівників, як трудових ресурсів підприємства.

Отже, провадження системи збалансованих показників в практику господарювання вітчизняних підприємств забезпечить вдосконалення системи управління підприємством та системи бухгалтерського обліку як



інформаційного базису, їх адаптацію та пристосування до різних умов економічного середовища через дотримання вимоги системного підходу та комплексного вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, в складі та зв'язках між окремими його елементами, створюючи основу для позитивної динаміки вартості підприємства.

## **7.2 Тести для самоконтролю**

1. На ринкову вартість підприємства впливають:
  - величина грошових потоків;
  - ризики і альтернативна вартість капіталу;
  - прогнозований темп зростання бізнесу (зростання грошових потоків) в післяпрогнозованому періоді;
  - величина інвестованого в підприємство капіталу.
2. Інформаційну базу розробки та забезпечення функціонування системи показників вартісного управління представляють:
  - джерела даних планового характеру;
  - джерела облікового характеру;
  - джерела нормативного характеру та інші позаоблікові джерела інформації.
3. Методика системи збалансованих показників включає:
  - оцінку стану запасів та витрат;
  - аналіз дебіторської заборгованості;
  - аналіз руху грошових коштів;
  - аналіз джерел фінансових ресурсів;
  - аналіз ліквідності балансу;
  - оцінка фінансової стійкості;
  - показники рентабельності;
  - показники ділової активності.
4. Фінансові результати діяльності підприємства можна покращити за допомогою важелів:
  - збільшення доходу;
  - підвищення продуктивності.

## **Тема 8. Інструментарій бухгалтерського обліку та звітності в управлінні підприємством.**

8.1. Інструментарій управлінського обліку

8.2 Тести для самоконтролю

### **8.1 Інструментарій управлінського обліку**

Бухгалтерський облік – процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень.

Предметом бухгалтерського обліку є стан господарських засобів, їх використання та результати роботи колективу, які узагальнюються у грошовому виразі з метою задоволення потреб управління підприємств, організацій, установ.

Об'єктами бухгалтерського обліку є майно організацій, їх зобов'язання і господарські операції, здійснювані організаціями в процесі їх діяльності.

Метод бухгалтерського обліку – це сукупність конкретно-емпіричних методичних прийомів відображення обігу капіталу в процесі нагромадження, збереження та використання для подальшого його зростання.

Метод бухгалтерського обліку включає наступні елементи: документація, інвентаризація, оцінювання, калькуляція, система бухгалтерських рахунків, подвійний запис, баланс, звітність.

Види бухгалтерського обліку. В залежності від об'єктів обліку виділяють: облік касових операцій, облік операцій на рахунках в банку, облік запасів, облік основних засобів, облік власного капіталу, облік доходів тощо.

В залежності від ступеня деталізації інформації виділяють: аналітичний облік, синтетичний облік.

В залежності від суб'єктів обліку виділяють: фінансовий облік, управлінський облік, податковий облік, статистичний облік.

Принципи бухгалтерського обліку – правило, яким слід керуватися при вимірюванні, оцінці та реєстрації господарських операцій і при відображенні їх результатів у фінансовій звітності.

Бухгалтерський облік та фінансова звітність ґрунтуються на таких основних принципах:

обачність – застосування в бухгалтерському обліку методів оцінки, які повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства;

повне висвітлення – фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій та подій, здатних вплинути на рішення, що приймаються на їх основі;

автономність – кожне підприємство розглядається як юридична особа, відокремлена від її власників, у зв'язку з чим особисте майно та зобов'язання власників не повинні відображатися у фінансовій звітності підприємства;

послідовність – постійне (із року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики можлива лише у випадках, передбачених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, і повинна бути обґрунтована та розкрита у фінансовій звітності;

безперервність – оцінка активів та зобов'язань підприємства здійснюється виходячи з припущення, що його діяльність буде тривати далі;

нарахування та відповідність доходів і витрат – для визначення фінансового результату звітного періоду необхідно порівняти доходи звітного періоду з витратами, що були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та

фінансові й звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів;

превалювання сутності над формою – операції обліковуються відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми;

історична (фактична) собівартість – пріоритетною є оцінка активів підприємства, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання;

єдиний грошовий вимірник – вимірювання та узагальнення всіх господарських операцій підприємства у його фінансовій звітності здійснюється у єдиній грошовій одиниці;

періодичність – можливість розподілу діяльності підприємства на певні періоди часу з метою складання фінансової звітності.

Предметом управлінського обліку є сукупність процесів виробничо-господарської діяльності, які відображаються в системі узагальнення облікової інформації виходячи з вимог контролю, аналізу, планування, прогнозування, забезпечення ухвалення обґрунтованих і ефективних управлінських рішень на всіх етапах управління.

Об'єктами управлінського обліку виступають витрати й результати, що реєструються у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства.

Під методом управлінського обліку розуміється сукупність прийомів і способів оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку, що відповідають специфіці та потребам системи контролю і управління діяльністю підприємства.

Сукупність прийомів і процедур може змінюватися залежно від цілей управління. Проте можна виділити наступні основні й найважливіші інструменти управлінського обліку: документація, контроль, оцінка, калькуляція, рахунки, аналіз, прогнозування, бюджетне планування, звітність, інформування.

Документація як інструмент бухгалтерського обліку в системі управлінського обліку виконує функцію носія інформації. На основі документації відбуваються аналіз і систематизація первинної інформації, встановлення взаємозв'язку між об'єктами обліку в системі управлінської бухгалтерії.

Контроль як інструмент управлінського обліку забезпечує взаємозв'язок і взаємодію різних операцій і процесів у системі виробничих відносин. Він покликаний забезпечувати ефективність результатів діяльності як окремих служб і підрозділів підприємства, так і їх керівників. На основі своєчасного виявлення причин і винуватців відхилень від установлених норм і нормативів управлінський контроль виявляє несприятливі умови або явища, оцінює доцільність і законність рішень, які ухвалюються, і результатів їх виконання.

Оцінка покликана визначити і затвердити вартість об'єкта, що обліковується, на певних етапах виробничої діяльності. Вона встановлює вартість кінцевого готового продукту (товарів, робіт, послуг), виходячи з його споживацької вартості, яка складається із значущості та необхідності продукту на ринку, купівельної спроможності, якості продукту і суми витрат

(собівартості) на його виготовлення. Наприклад, прибуток як кінцевий фінансовий результат виробничої діяльності враховується протягом кожного звітного періоду поспіль року наростаючим підсумком.

Калькуляція є особливим інструментом управлінського обліку, оскільки забезпечує розподіл витрат з метою оцінки і управління. Її об'єктом є конкретні види діяльності (продукція, роботи, послуги). Облік витрат за статтями калькуляції дає можливість розділити всю сукупність витрат конкретного об'єкта на певні види, що дозволяє ефективно управляти не тільки витратами, собівартістю продукції, технікою, технологією, але й економічними відносинами, що складаються як всередині, так і поза підприємством.

Рахунки обліку дозволяють забезпечити систематизацію всієї облікової інформації виходячи з поставлених внутрішньогосподарських та виробничих завдань.

Аналіз забезпечує можливість дослідження і прогнозування планів, результатів і відхилень минулої, нинішньої і майбутньої виробничої діяльності, дослідження складних економічних взаємозв'язків і взаємодій між окремими структурними підрозділами. За допомогою управлінського аналізу можна точно розрахувати вплив будь-якого рішення на результати діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів.

Бюджетне планування як інструмент управлінського обліку забезпечує поетапну розробку бюджетів окремих економічно відособлених структурних підрозділів. Бюджети, що розробляються на основі програм виробничої діяльності, формують внутрішню систему фінансового управління. Роль планування у системі управлінського обліку набуває таким чином особливого значення при складанні бюджетів витрат і доходів, виборі асортименту продукції, встановленні рівня обсягів продажу.

Звітність у системі управлінського обліку розглядається як інструмент передачі облікової інформації користувачам для цілей прийняття управлінських рішень, контролю і управління. Створення умов своєчасного надання підсумкових показників діяльності — завдання всієї системи управлінського обліку.

Застосування будь-яких процедур у процесі управлінського обліку фінансово-господарської діяльності неможливе, якщо не витримуються принципи цього виду обліку, до яких можна віднести:

- безперервність діяльності організації;
- використання єдиних для планування і обліку одиниць вимірювання;
- оцінка результатів діяльності підрозділів організації;
- спадкоємність і багаторазове використання первинної і проміжної інформації для цілей управління;
- формування показників внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків між рівнями управління;
- застосування бюджетного (кошторисного) методу управління;
- повнота та аналітичність, що забезпечує вичерпну інформацію про об'єкти обліку;

- періодичність, що відображає виробничий і комерційний цикли організації, встановлені обліковою політикою.

## 8.2 Тести для самоконтролю

1. Бухгалтерський облік – процес:
  - виявлення;
  - вимірювання;
  - реєстрації;
  - накопичення;
  - узагальнення;
  - зберігання;
  - передачі інформації про діяльність підприємства.
2. Предметом бухгалтерського обліку є:
  - стан господарських засобів;
  - результати роботи колективу, які узагальнюються у грошовому виразі.
3. Об'єктами бухгалтерського обліку є:
  - майно організації;
  - зобов'язання організації;
  - господарські операції організації.
4. Метод бухгалтерського обліку – це:
  - нагромадження конкурентно-емпіричних методичних прийомів відображення обігу капіталу;
  - збереження капіталу;
  - використання капіталу.
5. Елементи метода бухгалтерського обліку:
  - документація;
  - інвентаризація;
  - оцінювання;
  - калькуляція;
  - система бухгалтерських рахунків;
  - подвійний запис;
  - баланс;
  - звітність.
6. В залежності від об'єктів обліку виділяють:
  - облік касових операцій;
  - облік операцій на рахунках в банку;
  - облік запасів;
  - облік основних засобів;
  - облік власного капіталу;
  - облік доходів.
7. В залежності від ступеня деталізації інформації виділяють:
  - аналітичний облік;
  - синтетичний облік.

8. В залежності від суб'єктів обліку виділяють:

- фінансовий облік;
- управлінський облік;
- податковий облік;
- статистичний облік.

9. Принципи бухгалтерського обліку – правило, яким слід керуватися при:

- вимірюванні;
- оцінці та реєстрації господарських операцій;
- відображенні результатів у фінансовій звітності.

10. Принципи бухгалтерського обліку та фінансової звітності:

- обачність;
- повне висвітлення;
- автономність;
- послідовність;
- безперервність;
- нарахування на відповідність доходів і витрат;
- превалювання сутності над формою;
- історична (фактична) собівартість;
- єдиний грошовий вимірник;
- періодичність.

11. Предметом управлінського обліку є сукупність процесів виробничо-господарської діяльності, які відображаються в системі узагальнення облікової інформації, виходячи з вимог:

- контролю;
- аналізу;
- планування;
- прогнозування;
- забезпечення ухвалення обґрунтованих і ефективних управлінських рішень на всіх етапах управління.

12. Об'єктами управлінського обліку виступають:

- витрати;
- результати.

13. Під методом управлінського обліку розуміється сукупність прийомів і способів:

- оперативного обліку;
- статистичного обліку;
- бухгалтерського обліку.

14. Інструменти управлінського обліку:

- документація;
- контроль;
- оцінка;
- калькуляція;
- рахунки;
- аналіз;

- прогнозування;
- бюджетне планування;
- звітність;
- інформування.

15. На основі документації, як інструмента бухгалтерського обліку відбувається:

- аналіз і систематизація первинної інформації;
- встановлення взаємозв'язку між об'єктами обліку в системі управлінської бухгалтерії.

16. Управлінський облік виявляє:

- несприятливі умови або явища;
- оцінює доцільність і законність рішень, які ухвалюються;
- результати виконання рішень.

17. Облік витрат за статтями калькуляції дає можливість розділити всю сукупність витрат конкретного об'єкта на певні види, що дозволяє ефективно управляти:

- витратами;
- собівартістю продукції;
- технікою;
- технологією;
- економічними відносинами.

18. Управлінський аналіз забезпечує можливість:

- дослідження і прогнозування планів;
- результатів і відхилень минулої, нинішньої і майбутньої виробничої діяльності;

- дослідження складних економічних взаємозв'язків і взаємодій між окремими структурними підрозділами;

- розрахувати вплив будь-якого рішення на результати діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів.

19. Роль планування у системі управлінського обліку набуває особливого значення при:

- складанні бюджетів витрат і доходів;
- виборі асортименту продукції;
- встановленні рівня обсягів продажу.

20. Звітність у системі управлінського обліку розглядається як інструмент передачі облікової інформації користувачам для:

- цілей прийняття управлінських рішень;
- контролю;
- управління.

## **Тема 9. Бухгалтерський облік для прийняття екологічних рішень**

9.1 Екологічний облік: суть, необхідність та розвиток

9.2 Екологічний облік як інформаційний інструмент управління сільськогосподарською діяльністю підприємства