

# ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ТА АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІКОЮ ПІДПРИЄМСТВА



## ПЛАН

1. **Зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.**
2. **Різновиди стратегій і їх характеристика за ієрархією в системі управління.**
3. **Система цільових орієнтирів підприємства.**
4. **Мета, основні завдання, стратегічного управлінського обліку та аналізу.**
5. **Об'єкт, предмет, функції, принципи стратегічного обліку і аналізу. Інформаційна база аналізу.**



# 1. ЗМІСТ І ПРИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

► В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є отримання максимально можливого прибутку. В цих умовах можуть здійснювати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат.

► **Стратегія підприємства складається з таких взаємопов'язаних завдань:**

1. Визначення сфери діяльності підприємства і формування стратегічних напрямків;
2. Постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
3. Формування стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності;
4. Реалізація стратегічного плану;
5. Оцінка результатів діяльності. У разі необхідності зміна стратегічного плану або методів його реалізації.

► Постійно відбувається пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії.

► **Метою аналізу** є осмислення перспектив, створення інформаційної і теоретичної бази для прийняття управлінських рішень відносно майбутнього розвитку. Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства. В цілому стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.



► **Стратегічний аналіз** є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

- які в дійсності стратегічні можливості підприємства?
- яка стратегія найкраща?

► **Стратегія** – це визначення основних довгострокових цілей і завдань компанії і розробка напрямів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

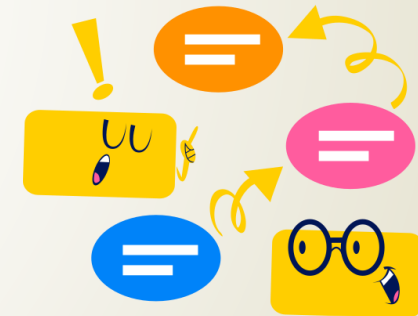
► Розробка стратегії підприємства вимагає вивчення двох **основних елементів**:

- 1) оцінки зовнішнього оточуючого середовища;
- 2) оцінки внутрішнього оточуючого середовища;

► Оцінка зовнішнього оточуючого середовища включає в себе вивчення таких **компонентів середовища**, як:

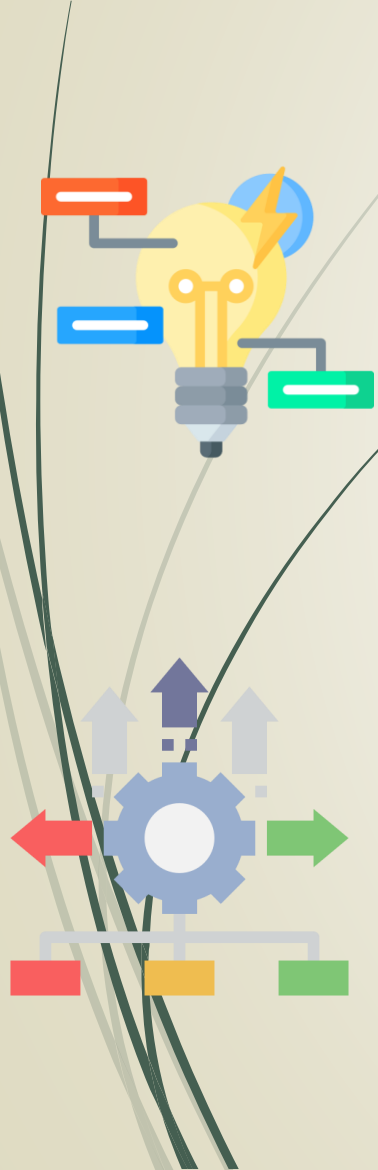
- стан економіки;
- правове регулювання та управління;
- політичні процеси;
- природне середовище і ресурси;
- соціально-культурна складова суспільства;
- науково-технічний і технологічний розвиток суспільства;
- інфраструктура та ін.

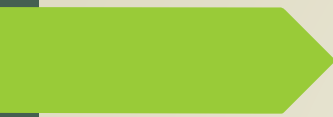
► **Завдання стратегії** – сформулювати максимально можливе стійке конкурентне середовище не шляхом тактичного маневрування, а на основі прийняття загальної довгострокової перспективи.. Стратегія підприємства – це план дій, мета якого – покращити стан підприємства у боротьбі з конкурентами. Як правило, вона розробляється вищим керівництвом підприємства і у ній визначаються шляхи досягнення цілей підприємства з використанням ресурсів, які в нього є.



## 2. РІЗНОВИДИ СТРАТЕГІЙ І ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА ЗА ІЄРАРХІЄЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

- За ієрархією в системі управління виділяють **чотири види стратегій**, які відповідають різним організаційним рівням компанії.
- **Корпоративна стратегія** – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.
- **Ділова стратегія** – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.
- **Функціональна стратегія** існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку Ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.
- **Операційна стратегія** є вузкою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.





► **За функціональним критерієм виділяється** ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна стратегія, стратегія НДПКР тощо. Кожна з них вимагає окремого дослідження, але спочатку зупинимося на тих взаємозв'язках, які існують серед перерахованих функціональних стратегій.

► Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

► **Маркетингова стратегія** може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

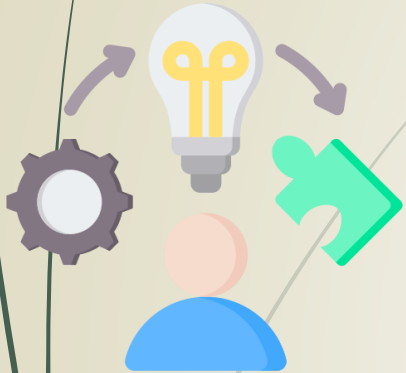
► Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

► **Виробнича стратегія** – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

► Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Це пов'язано з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї щодо виробництва і просування того чи іншого продукту.

► **Фінансова стратегія** – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

► Особливе місце серед функціональних стратегій посідають **організаційна і соціальна**. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.



► За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити **стратегії зростання, утримання і скорочення** відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

► **Стратегія зростання** є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

- 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару);
- 2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств – вертикальна чи горизонтальна інтеграція);
- 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

► **Стратегія утримання** – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

► **Стратегія скорочення** передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).



► За конкурентною позицією на ринку розрізняють **стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.**

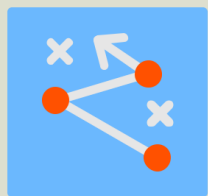
► **Стратегія лідера** передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі **три стратегічні лінії поведінки:**

- стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку);
- стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги);
- стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

► **Стратегія претендента (на лідерство)** – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

► **Стратегія послідовника** (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) – це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника досить пасивна, «оборонна» стратегія.

► **Стратегія новачка** – фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.





► **За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:**

- стратегію мінімальних витрат;
- стратегію диференціації;
- стратегію зосередження.

► **Стратегія мінімальних витрат**, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

► **Стратегія диференціації** полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

► **Стратегія зосередження** може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.



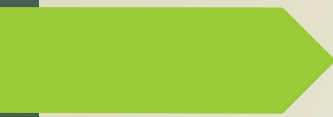
- За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють **стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації**.
- **Стратегія вузької спеціалізації** характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства – якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.
- **Стратегія диверсифікації** передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і «страхування» свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку – збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.



### 3. СИСТЕМА ЦІЛЮВИХ ОРІЄНТИРІВ ПІДПРИЄМСТВА

- Важливими базисними елементами побудови стратегічного плану (і стратегічного управління в цілому) є визначення цільових орієнтирів підприємства.
- **Цільові орієнтири** підприємства умовно можна поділити на **групи**:
  - **I – Ідеали** – найбільш загальні цільові орієнтири, що охоплюють місію, бачення, кредо. Досягнення ідеалів у плановому періоді не передбачається, але бажано наблизитись до них.
  - **II – Цілі** – найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в скороченому.
  - **III – Задачі** – конкретні орієнтири, що можуть бути кількісно вимірні.
- Можливі **два підходи** до визначення цілей підприємства:
  - **I підхід** – давно відомий, – цілі встановлюються від досягнутого рівня, додаючи певний відсоток до рівня минулого року (наприклад, методом екстраполяції).
  - **II підхід** до встановлення корпоративних цілей передбачає поділ процесу їх визначення на ряд послідовних етапів:
    - ❖ 1) визначення філософії (місії) бізнесу;
    - ❖ 2) визначення довгострокових цілей на плановий період;
    - ❖ 3) визначення конкретних цілей (задач). Розробка стратегії передбачає визначення ідеалів та цілей.
- На етапі оперативного планування передбачено встановлення конкретних задач для кожного підрозділу (дільниці).





► **Бачення** – керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування підприємства. Фахівці зі стратегічного управління (І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлофф та ін.) визначають бачення як не саму ціль, а скоріше почуття основної цілі підприємства. Бачення – це ідеальна картина майбутнього, той стан підприємства, який може бути досягнутий за найбільш сприятливих умов.

► **Бачення визначає рівень** домагань керівництва в процесі управління підприємством. Прикладом формування бачення можуть бути:

- для корпорації Apple – “Здійснити вклад у розвиток інтелектуальних засобів, що вдосконалюють людство”;
- для компанії Disney – “Робити людей щасливими”.

► **Роль бачення** в управлінні визначається наступними факторами:

- бачення є хорошим засобом мотивації працівників фірм, особливо крупних, децентралізованих, воно допомагає об’єднувати зусилля працівників у єдиному напрямі;
- бачення найчастіше не підкреслює бажання отримати прибуток, воно об’єднує ідеали всіх учасників в єдиний еталон цінностей;
- бачення створює почуття перспективи, оскільки не має кінцевої межі.

► **Місія** – більш конкретний орієнтир, ніж бачення. Строк виконання місії повинен бути не дуже віддаленим, хоча це довгостроковий цільовий орієнтир, але такий, щоб сучасне покоління працівників могло побачити результати своєї праці. Так само як і бачення, місія дає загальний напрям діяльності підприємства. Місія є комплексною метою, вона охоплює як внутрішні орієнтири (наприклад, зростання продуктивності праці), так і зовнішні (конкурентні) орієнтири своєї діяльності, виражаючи сутність того успіху, що його повинно досягти підприємство.



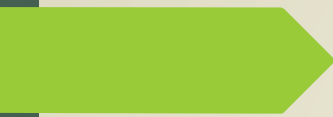
► Тобто **місія** – це багатоаспектний орієнтир, що повинен включати в себе наступні основні пункти:

- 1) опис продукції та (або) послуг, що пропонуються підприємством;
- 2) характеристику ринку – з визначенням основних споживачів, клієнтів, користувачів та декларації відносин взаємоповаги до них;
- 3) цілі організації, виражені показниками зростання, прибутковості тощо;
- 4) характеристику технологічних процесів, обладнання (прогресивність, економічність, ресурсозбереження) та передбачені інновації у сфері технології;
- 5) систему мотивацій підприємства (моральної, матеріальної); базові погляди і цінності підприємства, що є основою для її створення;
- 6) конкурентні переваги, ступінь конкурентоспроможності підприємства, фактори виживання;
- 7) відносини підприємства із суспільством, його зовнішній образ, імідж, який підкреслює економічну та соціальну відповідальність підприємства перед партнерами, споживачами, суспільством у цілому, зовнішнім середовищем.

► Особливе **значення місії** для діяльності підприємства полягає в тому, що:

- місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень підприємства, для подальшого визначення його цілей та задач;
- сформульована місія створює впевненість, що підприємство прагне досягти чітких, ясних, несуперечливих цілей;
- місія допомагає зосередити зусилля працівників в обраному напрямі, об'єднує їх цілі;
- місія створює розуміння і підтримку серед зовнішніх учасників підприємства (акціонерів, кредиторів, інвесторів), тих, хто зацікавлений у його успіху.





► **Кредо**, що теж належить до ідеалів, є системою моральних цінностей, що прийняті і поділяються на підприємстві у взаємовідносинах із співробітниками, партнерами, споживачами, посередниками, навколишнім середовищем.

► **Кредо** – частина корпоративної культури підприємства, буквально “те, у що вірю”.

► **Цілі (мета)** – на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрями діяльності підприємства. Важливість їх визначення пов’язана з тим, що вони лежать в основі прийняття будь-якого управлінського рішення на підприємстві та є орієнтиром для формування конкретних планових показників.

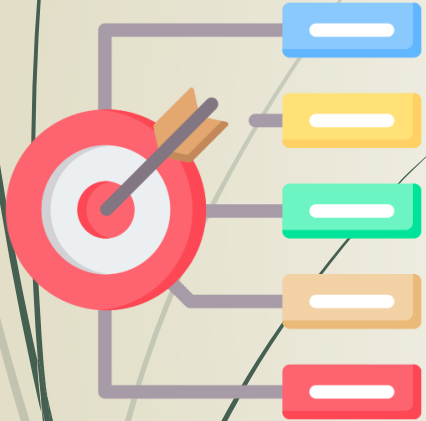
► **Типи цілей.**

► Їх поділяють на **економічні та неекономічні**, до яких можна віднести соціальні цілі, наприклад, покращання умов праці. Економічні цілі підприємства виражаються зазвичай в показниках господарської діяльності. Їх можна поділити на кількісні та якісні. Прикладом кількісної мети може бути досягнення певної частки підприємства на ринку чи збільшення обсягу продаж. Звичайно, найважливішою метою підприємства є отримання прибутку; всі інші цілі – лише завуалювання цієї основної мети.

► **Поняття якісної цілі** може характеризувати споживчі характеристики продукції, або досягнення технологічної переваги в галузі.

► Як економічні, так і неекономічні цілі можуть бути класифіковані з точки зору періоду їх досягнення на коротко-, середньо- та довгострокові.

► Довгострокові пов’язані з місією, можуть не мати чітко визначених кількісних характеристик. Водночас, всі цілі мають конкретний зміст, виконавців, відповідальних осіб. Слід зазначити, що в стратегічному управлінні та аналізі цілі визначають конкретний рівень намірів керівництва, це – критерії в оцінці успіхів у реалізації тієї чи іншої стратегії. Цілі, насамперед, повинні відображати рівень, на який необхідно вивести діяльність з обслуговування споживачів.



- **Цілі повинні** створювати мотивацію для людей, що працюють на підприємстві.
- **Простір визначення цілей** стосується восьми областей за П. Ф. Друкером (P. F. Drucker):

- 1 – ступінь конкурентоспроможності та частка ринку;
- 2 – інновації (нововведення різних типів);
- 3 – ефективність використання ресурсів;
- 4 – потреба в ресурсах та прогнозування змін у ресурсному забезпеченні;
- 5 – рентабельність;
- 6 – якість менеджменту;
- 7 – система управління та мотивації персоналу;
- 8 – соціальна та екологічна відповідальність.

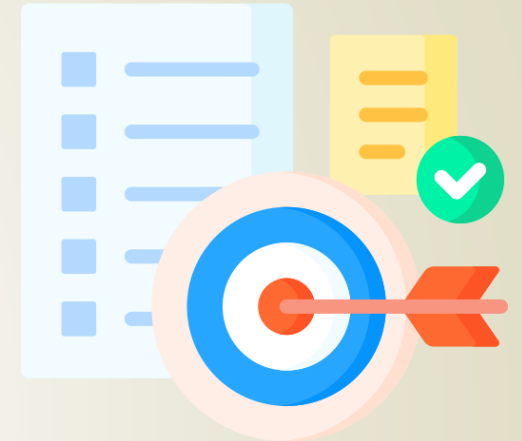
- **Цілі вивчають на предмет якості.**


- **Критеріями якості цілей є:**

- 1) максимальна конкретність цілей (конкретних цілей легше досягти);
- 2) цілі повинні бути розраховані на прийнятний рівень зусиль працівників. Якщо досягти цілей легко, то така їх постановка призводить до недовикористання потенціалу підприємства. Водночас завищені цілі передбачають надмірні зусилля і, отже, втрачену мотивацію їх досягнення;
- 3) гнучкість цілей, наявність простору для їх коригування;
- 4) вимірність цілей (бажана);
- 5) співставимість, внутрішня (внутрішньофірмова) ієрархія цілей.

- Так, цілі нижчого порядку (або цілі підрозділів) повинні бути підпорядковані цілям вищого порядку (загальнокорпоративним цілям).

- Водночас передбачається співставимість між показниками “прибуток – продажі – ресурси / витрати”.



- 
- **Ієрархія цілей** на підприємстві складає так зване “**дерево цілей**”.
  - **Задачі** – цільові орієнтири, що встановлюються у процесі оперативного (тактичного) планування у поточному періоді, мають короткий (до одного року) період виконання, часто кількісно вимірні, конкретно визначені, передбачають виконавців, точний термін виконання, відповідальних осіб.
  - Встановлення цілей у стратегічному аспекті передбачає наявність певного простору для їх корегування, що забезпечує гнучкість цілей. Цілі не є жорстко заданими. В середовищі, що динамічно змінюється і розвивається, цілі розвитку підприємства можуть коригуватись залежно від фактичних обсягів та темпів їх досягнення, виконання планових завдань або з урахуванням змін у ринковому середовищі (зміна попиту на продукцію, загострення конкурентної боротьби, технічного та технологічного розвитку, зміна цін на ресурси і т.п.). Інтенсивність змін у середовищі І. Ансофф пропонував оцінювати за п'ятибальною шкалою; чим інтенсивніші зміни, тим коротший період довгострокового планування і встановлення довгострокових цілей діяльності підприємства (замість 5 років – 3 або 1 рік).
  - **Формування стратегічних цілей** у динамічному середовищі здійснюється за принципом  $1 + n$  (де  $n$  – кількість періодів планування), що дозволяє в кінці кожного періоду планування здійснювати перегляд, коригування цілей, залежно від можливості та доцільності їх досягнення.
  - Такий підхід визначається як “**горизонт цілей**”, оскільки цілі тепер не обмежуються рамками планового періоду і не задаються жорстко; поточна мета є частиною стратегічного “горизонту”; рух до мети – запорука динамічного розвитку. В середовищі бізнесу той, хто не йде вперед, – рухається назад.



## 4. МЕТА, ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ, СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ

► **Мета стратегічного управлінського обліку** – забезпечення керівництва всією інформацією, необхідною для управління і контролю за розвитком підприємства в інтересах його власників та інших зацікавлених партнерських груп (кредиторів, клієнтів, постачальників, персонал, уряд і суспільство).

► **Завдання стратегічного управлінського обліку.**

1. Формування інформаційного забезпечення для аналізу потенційних ринків для підприємства.
2. Забезпечення стратегічного аналізу власного потенціалу та визначення ключових факторів успіху для підприємства.
3. Калькулювання за видами діяльності.
4. Розробка системи показників для оцінки ключових факторів успіху підприємства.
5. Надання адекватної інформації для забезпечення реалізації обраної стратегії та складання звітності про ключові фактори успіху.
6. Забезпечення зворотного зв'язку щодо досягнутих результатів та їх узгодження зі стратегічними цілями (моніторинг реалізації стратегії).
7. Надання інформації стосовно довгострокових результатів різних напрямів дії.



► *Методи стратегічного управлінського обліку* групують за ознаками:

- методи стратегічного ціноутворення та калькулювання: (ABC costing, target costing, kaizen costing, ланцюжки вартості та ін.);
  - методи моніторингу конкурентоспроможності (аналіз трендів та ін.);
  - методи позиціонування підприємства (відповідно до обраної стратегії);
  - методи планування та стратегічного бюджетування (flexed budget);
  - система збалансованих показників (balanced scorecard);
  - методи комплексного аналізу (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз прибутковості підприємства, SWOT-аналіз, GAP-аналіз та ін.).
- Отже, стратегічний управлінський облік має власну мету, предмет, об'єкти, методи застосування яких забезпечує прибутковість підприємства та можливість стратегічного планування.



## 5. ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ, ФУНКЦІЇ, ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ. ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА АНАЛІЗУ

- О. Є. Власова стверджує, що *предметом стратегічного управлінського обліку* є комплекс виробничо-фінансових операцій господарської діяльності, інформація про які відображається у фінансовій звітності підприємства і в подальшому використовується у аналітично-стратегічному плануванні, а об'єктами є витрати і результати діяльності підприємства. Інститут професійних бухгалтерів управлінського обліку СІМА, вважає, що увага акцентується все ж більше на зовнішньому середовищі, яке безпосередньо впливає на поведінку підприємства в умовах глобалізації та регіоналізації економіки.
- *Об'єкти стратегічного управлінського обліку* – окремі види та напрямки діяльності підприємства, центри відповідальності, бюджети та довгострокові плани, зовнішнє середовище.
- *Користувачі інформації стратегічного управлінського обліку* – керівництво підприємства як на вищому (рада директорів, президент, віце-президенти тощо), так і на нижчих рівнях управління. Керівникам вищого рівня управління інформація управлінського обліку потрібна для прийняття стратегічних рішень та їх моніторингу, керівникам нижчих рівнів – для реалізації стратегії.

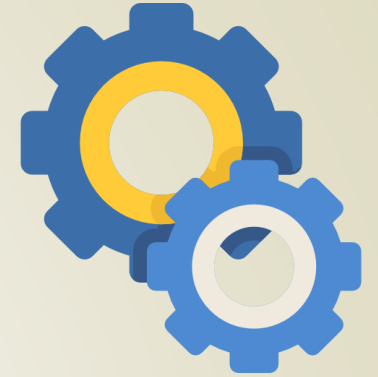


► **Функції стратегічного управлінського обліку** згідно підходів вчених:

- 1) збір інформації, пов'язаної з конкуренцією;
- 2) використання обліку для стратегічних рішень;
- 3) скорочення витрат на основі стратегічних рішень;
- 4) забезпечення конкурентних переваг підприємства.

► **Методичне забезпечення** стратегічного обліку передбачає використання відповідного облікового забезпечення у вигляді початкового оператора, системи облікових алгоритмів і агрегованих облікових записів, обліково-контрольних точок, які формують в цілому обліковий механізм відображення стратегії.

► **Організація стратегічного обліку** будується на визначенні облікових стратегічних показників, що визначають успіх стратегії і розраховуються на базі використання інструментів бухгалтерського інжинірингу: чистих активів, чистих пасивів, зони стратегічної безпеки, маржі безпеки, стратегічних і ситуаційних складових.



► **Принципи організації стратегічного управлінського обліку.**

- ❖ **Цілеспрямованість** – необхідна для забезпечення місії підприємства, яка є призначенням і головною причиною існування підприємства. Наявність та розуміння головної загальної цілі консолідує зусилля працівників підприємства для досягнення результату.
- ❖ **Системність** – передбачає цілісний і всебічний підхід до запровадження системи стратегічного управлінського обліку на підприємстві. Полягає в ініціативі та підтримці вищого керівництва, розробці чіткого переліку завдань, делегуванні відповідних повноважень щодо організації стратегічного управлінського обліку певним працівникам.
- ❖ **Систематичність** – довгострокова відданість цілям та завданням стратегічного управлінського обліку, що повинно стати органічним елементом корпоративної культури підприємства.
- ❖ **Своєчасність** – полягає у негайному реагуванні на зміни у зовнішньому середовищі, які можуть становити небезпеку для функціонування підприємства, з метою ймовірного коригування діючої стратегії.
- ❖ **Оптимальність** – передбачає, що очікуваний економічний ефект від впровадження системи стратегічного управлінського обліку повинен бути позитивним.

