

використовувати такі тонкі інструменти макрополітики. У Словаччині ефекти спірні та потребують розглядання ситуації за послідувачі періоди.

Таким чином, можна зробити висновок, що в некризовій ситуації в економіці країни політика ЄЦБ може бути використана для коректування рівня зайнятості, незважаючи на те, що країни не належать до зони спільної валюти.

### Література

1. Carlo Altavilla, Matteo Cicarelli – Working Paper No.231 – The Effects of Monetary Policy on Unemployment Dynamics Under Model Uncertainty – 44pp. Centre for studies in Economics and Finance, Italy.

2. Ronald Schettkat, Rongrong Sun – Schumpeter Discussion Papers 2008-002 – Monetary Policy and European Unemployment – 41pp. University of Wuppertal, Germany.

3. Robert Dubois - Working Paper No. 710 – March 2012 - The European Central Bank and Why Things Are the Way They Are: A Historic Monetary Policy Pivot Point and Moment of (Relative) Clarity. – 14 pp. Levy Economics Institute.

4. Міжнародний валютний фонд: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.imf.org/external/index.htm>

1. Mizhnarodny`j valyutny`j fond: [Elektronny`j resurs] - Rezhym`m dostupu: <http://www.imf.org/external/index.htm>

*Рецензент Якубовський С.О., д.е.н., професор, завідувач кафедри світового господарства та міжнародних економічних відносин Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.*

02.10.2014

УДК 657.1:005

*Криштона Ірина*

## СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПРОЦЕСНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

В статті проведено аналіз поглядів науковців на проблему

розробки інструментів стратегічного обліку, які відповідатимуть цілям і завданням процесно-орієнтованої системи управління та дозволять топ-менеджменту промислових підприємств у повному обсязі отримувати інформацію, яка потрібна для прийняття своєчасних, виважених та обґрунтованих стратегічних управлінських рішень. Крім того, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, автором надано рекомендації щодо розробки інструменту стратегічного обліку, який дасть змогу бухгалтерам-управлінцям здійснювати збір інформації щодо впливу гіпотетичної реалізації обраної стратегії на грошовий потік в межах бізнес-процесів промислового підприємства. Надані пропозиції дозволять топ-менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо напрямів подальшого розвитку промислового підприємства та сприятимуть стратегічній стійкості останнього в мінливих умовах господарювання.

**Ключові слова:** стратегічний облік, грошовий потік, процесно-орієнтоване управління, стратегічне управління, інструмент стратегічного обліку, бізнес-процес.

*Криштопа Ирина*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УЧЕТ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПРОЦЕССНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

В статье проведен анализ взглядов ученых на проблему разработки инструментов стратегического учета, которые будут соответствовать целям и заданиям процессно-ориентированной системы управления и позволят топ-менеджменту промышленных предприятий в полном объеме получать информацию, которая нужна для принятия своевременных, взвешенных и обоснованных стратегических управленческих решений. Кроме того, основываясь на результатах проведенного исследования, автором даны рекомендации в части разработки инструмента стратегического учета, который даст возможность бухгалтерам-управленцам совершать сбор информации в части влияния гипотетической реализации выбранной стратегии на денежный поток в границах бизнес-процессов промышленного предприятия. Данные предложения позволят топ-менеджменту принимать обоснованные решения в части направлений дальнейшего

розвиття промислового підприємства и будут способствовать стратегической стойкости последнего в изменчивых условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** стратегический учет, денежный поток, процессно-ориентированное управление, стратегическое управление, инструмент стратегического учета, бизнес-процесс.

*Kryshtopa Iryna*

## **STRATEGIC ACCOUNTING OF CASH FLOW OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN TERMS OF PROCESS-ORIENTED MANAGEMENT**

The article deals with the analyses of points of views of scholars on the problem of development of instruments of the strategic accounting that meet goals and tasks of process-oriented system of management and allow top-management of industrial enterprises to receive full information, which is needed for making well-timed, balanced and reasonable strategic management decisions. In addition, basing on the results of the conducted investigation, the author made propositions in the part of the development of instrument of the strategic accounting that will give managerial accountants the opportunity to collect information about the influence of the hypothetic realization of chosen strategy on the cash-flow in frames of business-processes of industrial enterprise. These proposals will allow top-management to make reasonable decisions in the field of further development of industrial enterprise and promote its strategic stability in terms of changing economic conditions.

**Keywords:** strategic accounting, cash-flow, process-oriented management, strategic management, instrument of the strategic accounting, business-process.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Дослідження практики роботи промислових підприємств свідчить про тенденцію їх переходу від функціонально-орієнтованої системи управління до процесно-орієнтованої, що дозволяє зазначеним суб'єктам господарювання суттєво підвищити рівень адаптації до мінливих умов бізнес-середовища та забезпечує стратегічну стійкість в

умовах перманентних кризових явищ у світовій економіці. Зазначене в свою чергу обумовило виникнення нагальної потреби у розробці інструментів стратегічного обліку, які будуть адекватними цілям і завданням зазначеної системи управління та дозволять формувати інформацію, яка є необхідною топ-менеджменту промислового підприємства для прийняття виважених управлінських рішень стратегічного характеру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання поданої проблеми і на які спирається автор.** У працях провідних науковців світу, серед яких слід відмітити П. Друкера [1], Р. Каплана [3], Р. Купера [5], Д. Нортон [4], Х. Рамперсада [2], П. Філіпса [6] та Дж. Філіпс [6], висвітлено зміст інструментів стратегічного обліку, які застосовуються на підприємствах з процесно-орієнтованою системою управління та дозволяють топ-менеджменту отримувати інформацію стратегічного характеру. Розглянемо основні аспекти інструментів стратегічного обліку, які були запропоновані зазначеними вище науковцями.

Зокрема, АВ-костинг (activity based costing) являє собою інструмент стратегічного обліку, який дозволяє розподілити непрямі витрати за продуктами та послугами залежно від обсягу ресурсів, необхідних на кожному з етапів виробництва і реалізації [5].

Інструмент стратегічного обліку АВВ (activity based budgeting) передбачає складання самостійного бюджету затрат для кожного виду діяльності або виробничої функції, що дозволяє пов'язати всю діяльність підприємства з його стратегічними цілями та можливістю їх досягнення [3].

Такий інструмент стратегічного обліку як ROI (return on investment) дозволяє виявити рівень дохідності або збитковості підприємства, враховуючи суму зроблених в нього інвестицій. Він розраховується як добуток прибутку та обіговості капіталу, при цьому обидва показники є інтегральними, і обидва характеризують економічну та фінансову ефективність, тобто здійснюють співставлення здійснених витрат з отриманими результатами [7].

Наступним інструментом стратегічного обліку, який також застосовується в умовах процесно-орієнтованої системи управління, є КРІ (key performance indicators). Даний інструмент сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства шляхом надання можливості оцінити

його стан та повноту реалізації стратегії шляхом виокремлення як фінансових, так і якісних показників за наступними напрямками: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збут, виробництво, постачання, фінанси, персонал [1].

Інструментом стратегічного обліку, який також потребує висвітлення, є збалансована система показників (Balanced scorecard), яка передбачає управління ключовими бізнес-процесами, закріпленими за центрами відповідальності промислового підприємства відповідно до поставлених цілей, кількісно і якісно виражених у цільових значеннях оціночних показників у розрізі чотирьох проєкцій – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання [4].

В свою чергу такий інструмент стратегічного обліку як універсальна система показників (total performance scorecard) [2] об'єднує у собі елементи збалансованої системи показників (balanced scorecard), загальний менеджмент на основі якості (total quality management), управління результативністю (performance management) і управління компетенціями (competence management) та дозволяє керівництву досягати стратегічних цілей промислового підприємства шляхом їх погодження з особистими цілями працівників.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Враховуючи значний внесок зазначених дослідників та вагомість отриманих ними результатів, залишається низка проблемних питань, які потребують вирішення. Зокрема, аналіз економічної літератури виявив той факт, що інструменти стратегічного обліку, розроблені з метою застосування в умовах процесно-орієнтованої системи управління підприємством, дозволяють топ-менеджменту отримувати інформацію про вплив гіпотетичної реалізації обраної стратегії лише на собівартість продукції (АВ-костинг, АВВ) та результати діяльності (ROI, KPI, BSC, TPS). Проте жоден з них не дозволяє оцінити вплив гіпотетичної реалізації обраної стратегії на грошовий потік в межах кожного бізнес-процесу, що може негативним чином позначитися на досягненні стратегічних цілей промислового підприємства та поставити останнє перед загрозою припинення діяльності.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розробка інструменту стратегічного обліку, який дозволить отримувати інформацію про вплив гіпотетичної реалізації обраної стратегії на

грошовий потік в межах бізнес-процесів, що дасть змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного управління промисловим підприємством та сприятиме стратегічній стійкості останнього в мінливих умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Враховуючи відсутність робіт, присвячених вирішенню зазначеного питання, автором розроблено процесно-орієнтований інструмент стратегічного обліку грошових потоків промислового підприємства, застосування якого на практиці рекомендується здійснювати за наступним алгоритмом (рис. 1).

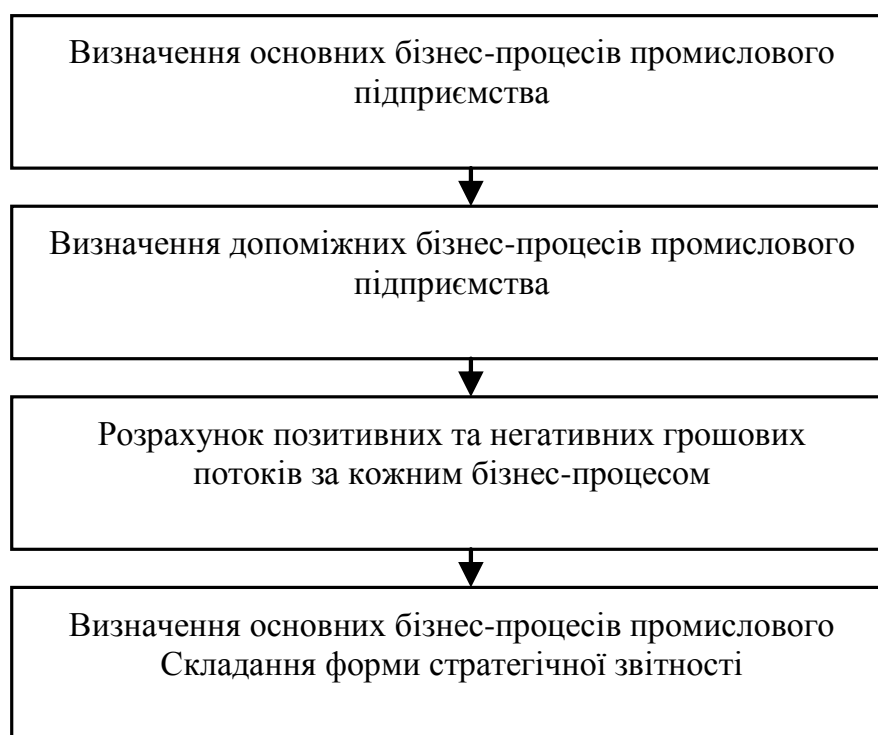


Рис. 1. Алгоритм застосування процесно-орієнтованого інструменту стратегічного обліку грошових потоків промислового підприємства

Зокрема, насамперед рекомендується здійснювати визначення основних бізнес-процесів промислового підприємства, до яких переважною більшістю економістів відносяться:

- інноваційні (маркетинг, вивчення ринка та визначення потенційних споживачів, розробка нових видів продукції);
- інвестиційні (придбання і створення необоротних активів, здійснення фінансових вкладень);

- операційні (постачання, складування, зберігання, виробництво, збут);
- бізнес-процеси післяпродажного обслуговування (післяпродажне обслуговування).

Наступним етапом є визначення допоміжних бізнес-процесів промислового підприємства, до яких переважно більшістю економістів відносяться:

- управління фінансами та обліком;
- управління інформаційними технологіями;
- розвиток персоналу та управління персоналом;
- виконання програм з захисту навколишнього середовища;
- управління зовнішніми зв'язками.

Третій етап запропонованого алгоритму передбачає здійснення розрахунку позитивних та негативних грошових потоків за кожним виділеним основним та допоміжним бізнес-процесом за умови гіпотетичної реалізації керівництвом промислового підприємства обраної стратегії.

Грунтуючись на результатах проведеного розрахунку, на четвертому етапі здійснюється оцінка грошового потоку за кожним бізнес-процесом промислового підприємства з позиції можливості реалізації обраної керівництвом стратегії, що у подальшій діяльності дозволить уникнути як його дефіциту, який призводить до зниження ліквідності та платоспроможності підприємства, так і надлишку, який може спричинити втрату реальної вартості грошових коштів, що не будуть використовуватися, від інфляції.

В свою чергу останнім етапом даного алгоритму є відображення зазначеної інформації у формі стратегічної управлінської звітності «Стратегічний звіт про грошові потоки промислового підприємства», зміст якої залежить від інформаційних потреб керівництва.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку.** Таким чином, грунтуючись на результатах дослідження поглядів науковців на проблему інструментів стратегічного обліку, які будуть адекватними цілям і завданням процесно-орієнтованої системи управління, автором розроблено процесно-орієнтований інструмент стратегічного обліку грошових потоків промислового підприємства, який дозволяє отримувати інформацію про вплив гіпотетичної реалізації обраної стратегії на

грошовий потік в межах бізнес-процесів. Такий підхід суттєво сприятиме обґрунтованості стратегічних рішень керівництва в частині розробки напрямів подальшого розвитку промислового підприємства.

### Література

1. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П. Друкер. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — С. 220.

2. Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности / Х. Рамперсад [Электронный ресурс]. — <http://bookre.org/reader?file=1221751&pg=5> – 01.08.2014. – Назва з екрана.

3. Cooper R., Kaplan R.S., (1992). “Activity-Based Systems: Measuring The Costs of Resource Usage”, Accounting Horizons, 6(83): 1-13.

4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures then drive Performance // Harvard Business Review,- 1992-V. 70.-N 1.-P. 71-79.

5. Kaplan, R.S. and Cooper, R., “Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance”, Harvard Business School Press, 1997

6. Phillips P., Phillips J. Measuring ROI in Learning & Development [Электронный ресурс] / P.Phillips, J.Phillips/ - <http://www.astd.org/Publications/Books/Measuring-ROI>– 03.08.2014. – Назва з екрана.

1. Druker P. Klassy`chesky`e raboty po menedzhmentu / P. Druker. — М.: «Ал`пу`на Бу`znes Buks», 2008. — S. 220.

2. Rampersad X. Uny`versal`naya sy`stema pokazatelej deyatel`nosty` [Elektronny`j resurs] / X. Rampersad. — <http://bookre.org/reader?file=1221751&pg=5> – 01.08.2014. – Nazva z ekrana.

**Рецензент:** Гушко С.В., професор, д.е.н., в.о. декана обліково-економічного факультету, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет»

6.10.2014