

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ЗВІТНОСТІ

*У статті розглянуто актуальність стратегічної звітності в сучасних умовах господарювання, її роль та місце в системі управлінської звітності підприємства та досліджено основні форми стратегічної звітності.*

**Ключові слова:** стратегічна звітність, прибуток, вартість підприємства, конкурентні переваги, ризик, ринкова вартість, бізнес-перспективи.

Розвиток і визначеність концептуальних основ звітності досягаються шляхом методологічного обґрунтування її стратегічної форми. У сучасних умовах господарювання різко зростає попит на інформацію стосовно перспектив розвитку бізнесу і визначення пов'язаного з цим ризику. У цій інформації особливо зацікавлені найбільш впливові економічні гравці - акціонери та інвестори.

У межах економічних підходів економісти виділяють основні моделі головної цільової функції підприємства: модель максимізації прибутку, модель мінімізації трансакційних витрат, модель максимізації обсягу продажів, модель максимізації темпів зростання підприємства, модель забезпечення конкурентних переваг, модель максимізації доданої вартості, модель максимізації ринкової вартості підприємства.

Незважаючи на законодавчу норму, яка полягає в тому, що метою діяльності комерційного підприємства є прибуток, на практиці набуває поширення інша цільова установка бізнесу - максимізація вартості підприємства, яка є однією з найновіших. Вона відображає одну з найважливіших концептуальних ідей сучасної парадигми теорії фірми: основною метою функціонування підприємства є максимізація добробуту його власників.

На сьогодні проблемам розвитку стратегічного обліку, стратегічного аналізу та формування стратегічної звітності присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: І. Богата, С. Голов, З. Гуцайлюк, М. Друрі, А. Хорин, В. Залевський, А. Кармінський, Я. Крупка, С. Ніколаєва, В. Палій, М. Пушкар, Б. Райан, Я. Соколов, С. Суворов, К. Уорд, М. Чумаченко, А. В. Шайкан, Л. Юр'єва, В. Яценко та інші. Зокрема відбувається помітна активізація наукових досліджень стосовно розвитку стратегічного обліку та аналізу. Але, попри наявність значної кількості наукових публікацій та досліджень у галузі стратегічного обліку, слід наголосити на відсутності методологічного забезпечення та визначення місця стратегічної звітності в системі управлінської звітності підприємства, що доводить актуальність теми нашого дослідження.

Метою статті є визначення ролі та місця стратегічної звітності в системі управлінської, її

необхідності для забезпечення інформаційних потреб користувачів на сучасному етапі ринкових відносин в Україні та розробка методологічних основ забезпечення стратегічної звітності.

У сучасних умовах «у результаті зміни цільових установок бізнесу змінюється парадигма звітності компанії: ключовим звітом за звітний період стає звіт про вартість компанії і доданий до нього звіт про ризики» [12, с. 69]. Звітність, складена за стандартними формами, не відповідає вимогам управління підприємством і розвитку ділового партнерства, вважає А. М. Хорін [12, с. 82].

Сучасна облікова система своєчасно не надає інформацію для менеджменту, не враховує стратегічних питань, неспроможна надати потрібну інформацію для визначення вартості підприємства та його ефективності, а також для створення стратегічних планів та контролю їх досягнення. К. Друрі зазначає, що традиційний управлінський облік не задовольняє вимоги сучасного рівня розвитку виробництва і підвищеної конкуренції, надає інформацію, що дезорієнтує, непридатну для ухвалення рішень, втрачає самостійність, дотримуючись вимог фінансового обліку, і набуває допоміжного характеру, фокусується на внутрішніх аспектах діяльності компанії і не звертає увагу на навколишнє середовище бізнесу [5, с. 569].

Щоб досягти конкурентних переваг, керівництво підприємства повинно мати повноцінну інформацію не тільки поточного, а передусім стратегічного характеру [10, с. 11-12].

Нова парадигма звітності компанії дозволяє адаптувати бухгалтерську звітність до вирішення управлінських завдань, що розглядаються на найближчу та віддалену перспективу, погоджувати грошові оцінки, надані користувачам бухгалтерами, аудиторами, оцінювачами.

Концепція підготовки звітності відповідає явно сформульованій і відкрито висловлюваній позиції керівництва підприємства в галузі інформування зацікавлених сторін про його діяльність.

Досвід роботи зарубіжних компаній показав, що для вирішення власних завдань сталого розвитку було використано ініціативне залучення додаткових відомостей фінансового та нефінансового характеру

до складу річних звітів. Ця інформація розглядається користувачами як суттєво розвивальна і коригувальна для бухгалтерських даних.

Стратегічна звітність базується в повному обсязі на даних «бюджетування, фінансового планування і прогнозування, показниках оцінки вартості» [12, с. 69].

Бухгалтерська звітність заснована винятково на історичних грошових оцінках. Основу стратегічної звітності формують дисконтовані майбутні грошові потоки. Отримання таких оцінок можливе тільки в умовах знання ключових грошових і негрошових показників, які висвітлюються у фінансовій звітності.

Формування і наповнення стратегічної звітності щільно пов'язане зі стратегією розвитку компанії. Президент Гільдії інвестиційних та фінансових аналітиків (ГІФА) Ідрисов А. Б. вважає: «... підприємство, яке не має стратегії, - це не бізнес, а всього лише набір активів, обтяжених борговими зобов'язаннями, і, отже, має оцінюватися з використанням майнового підходу, наприклад, на основі ліквідаційної вартості».

У таблиці 1 наведені основні види розвитку стратегії за основними напрямками підприємства.

Для підвищення ефективності розвитку підприємства необхідне безперервне організаційне вдосконалення його керованої і керуючої систем. Будь-яке підприємство проходить певні стадії життєвого циклу, які відрізняються один від одного не тільки тривалістю, але й певними цілями і результатами. Перехід від одного етапу до іншого можна визначити з достатнім ступенем впевненості, тобто це передбачувано. Слід урахувати і те, що на підприємстві на обрану ним стратегію впливають різні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також загальний стан економіки і галузі, які наведені в таблиці 2.

Сучасна технологія управління бізнесом вимагає переосмислення вимог відокремлення майна юридичної особи та відображення його в бухгалтерському балансі. Практично це означає відображення в балансі тільки того майна, яке належить компанії як самостійному учаснику цивільно-правового обороту на правах власності. Однак ця вимога спочатку передбачала фіксацію відділення майна засновників компанії від майна самої компанії. У процесі діяльності компанія часто оперує набагато більшою майновою масою, ніж та, яка належить акціонерам на правах власності. Тому більш реалістичним і прагматичним слід було б вважати, що в балансі повинні знаходити відображення контрольовані і керовані активи.

Таким чином, економічні ресурси компанії складаються із не лише балансових, але і позабалансових активів, контроль і управління якими фактично встановлені в результаті укладених угод, а також з неідентифікованих нематеріальних активів, які за визначенням не можуть розглядатися в якості власності компанії, але є постійно використовуваними економічними ресурсами. До типу таких ресурсів зараховують, як правило, людський капітал, інноваційний капітал, організаційний капітал, комунальний капітал.

Стратегічна звітність повинна містити наступні основні форми [12]:

- Звіт про вартість компанії,
- Звіт про бізнес-перспективи,

- Звіт про ризики,
  - Стратегічний баланс капіталу,
  - Стратегічний звіт про фінансові результати,
  - Стратегічний звіт про фінансові потоки.
- Розглянемо найбільш актуальні з них.

Звітність про вартість компанії. Можна стверджувати, що представники різних економічних шкіл з капіталом пов'язували вельми різні поняття:

- вартість, що приносить додаткову вартість (К. Маркс, Дж.М. Кейнс, У. Петті, Д. Рікардо, А. Сміт);
- частина багатства, що бере участь у процесі виробництва (Е. Бем-Баверк, А. Маршалл, Д. Менгер, П. Сраффа);
- накопичене багатство (Ф. Візер, Дж.С. Мілль, А. Маршалл, І. Фішер);
- грошову вартість, відображену на бухгалтерських рахунках фірм [9], і т. д.

Однак така концепція капіталу в сучасних умовах малоефективна і для цілей фінансового контролю, і для цілей управління діловою активністю підприємства. Балансова оцінка капіталу завжди розкривається з огляду на події, які вже фактично відбулися; він інтерпретується як досягнутий результат минулої діяльності.

Для зацікавлених осіб привабливою є інформація про те, що чекає бізнес у найближчій та віддаленій перспективі, як менеджмент і керівництво компанії розуміють можливості ведення ділової активності за рахунок коштів постачальників капіталу. Такі оцінки, спрямовані на майбутнє, є досить необхідними в сучасних системах фінансового контролю та управління (поточного і стратегічного).

Звіт про вартість - документ, який інтегрує оцінки майбутніх надходжень від діяльності, очікуваних платежів, пов'язаних з економічними оборотами по закупівлях, оплатою праці, податковими платежами, і т.п. поточних витрат на всі майбутні роки. Синтезуючим показником таких оцінок виступає акціонерна вартість бізнесу, або стратегічна вартість компанії.

Звітність про бізнес-перспективи. Ступінь довіри до точності прогнозних характеристик повинен забезпечуватися серйозними розробками перспектив бізнесу. Незважаючи на наявність концепції тимчасової необмеженості функціонування господарюючого суб'єкта, на практиці це не підтверджується. Не можна обмежуватися абстрактним припущенням, що діяльність компанії буде вестися довго. Необхідно у звіті про бізнес-перспективи навести об'єктивні свідчення того, що бюджетування у своїх оцінках майбутнього спирається на реалістичні очікування використання доступних ресурсів. Очікування надходжень майбутніх економічних вигод слід підкріплювати ідентифікованими і підконтрольними компанії економічними ресурсами, які утворюють основу перспективного балансу виробничих потужностей. Розкриття такого роду інформації дозволяє акціонерам і інвесторам краще розуміти природу бізнесу підприємства, наявність у нього ключових ринкових компетенцій, рівень професіоналізму у менеджерів в управлінні діяльністю компанії.

Звіт про ризики. Ризик - це подія, яка може настати з певною ймовірністю і вплинути на діяльність компанії. Визначення вартості компанії неминуче

**Таблиця 1. Стратегії розвитку компанії**

Напрямок	Стратегія максимальної ціни	Стратегія вилучення	Стратегія проникнення	Стратегія низької ціни
Маркетинг	Ціна висока; витрати на рекламу середні, на сервіс - середні або високі, на дослідження - високі	Спочатку ціна висока, потім поступово знижується; витрати на дослідження спочатку високі, потім знижуються; витрати на рекламу та сервіс середні	Спочатку ціна низька, потім зростає; витрати на сервіс і дослідження спочатку середні, потім знижуються; на рекламу - спочатку високі, потім - середні	Ціна нижче середньої; витрати на сервіс та дослідження нижче середніх; реклама - середня або нижче середньої
Виробництво	Підтримується на поточному рівні з поступовим розширенням надалі	Повільне розширення виробничих потужностей до певного рівня	Значне розширення виробничих потужностей; на початкових етапах великі обсяги закупівлі товарів	Значне розширення виробничих потужностей; на початкових етапах великі обсяги закупівлі товарів
Фінансування	Залучення великих сум кредитів на початкових етапах з підтриманням їх на середньому рівні	Залучення великих сум короткострокових кредитів із значним їх скороченням за рахунок стабілізації обсягів виробництва	Залучення великих обсягів довгострокового фінансування для закупівлі обладнання	Залучення мінімального довгострокового фінансування для закупівлі обладнання
Результати	Оборот і прибуток швидко зростають і тримаються на стабільному рівні тривалий час	Високий оборот на старті з поступовим зниженням; високий прибуток протягом тривалого часу із збільшенням за рахунок зниження фінансування	Спочатку прибуток невеликий або відсутній, надалі після завоювання ринку досягає значної величини	Оборот середній з постійним збільшенням за рахунок підвищення обсягів збуту;
Коментар	Стратегія не приведе до успіху при одночасному застосуванні кількома підприємствами галузі	Стратегія успішна протягом короткого часу	Стратегія успішна при чіткому плануванні на початковому етапі і при малій поширеності серед аналогічних підприємств	Стратегія може бути успішною через тривалий проміжок часу

пов'язано з невизначеністю оцінок майбутніх подій фінансового характеру. Ця невизначеність практично долається моделюванням ризик-факторів до умов формування майбутніх фінансових подій. Ці ризик-фактори засновані на імовірнісних оцінках стійкості значень прогнозних характеристик і на оцінках можливості тієї чи іншої комбінації визначальних умов. Ризик-поправки містять як позитивні, так і негативні відхилення, відображаючи ефекти сприятливого збігу, а також обставин і наслідків загроз і втрат, які призводять до зменшення економічних вигод.

Стратегічний баланс капіталу. Основне призначення бухгалтерського балансу полягає в характеристиці майнового і фінансового стану юридичної особи як самостійного учасника цивільно-правового обороту.

Як слушно зауважив Арсен'єв Г.: «Баланс є єдиний рахунковий фундамент підприємства. Балансом починається життя всякого підприємства ...»

Отже, посилення ролі стратегічної звітності потребує ґрунтовних перетворень у розумінні сутності та місця перспективної звітності в системі внутрішньої. Система стратегічної звітності повинна бути спрямована на забезпечення користувачів інформацією про бізнес-перспективи, про майбутню вартість підприємства, про ризики, фінансовий стан, фінансові результати та майбутні фінансові потоки. Перспективи подальших досліджень полягають у теоретичному обґрунтуванні стратегічної звітності та удосконаленні методологічного забезпечення з метою створення та відображення прогнозної інформації та її використання при прийнятті управлінських рішень.

### Список літератури

1. Безбородова, Т. И. Анализ особенностей формирования финансовой (бухгалтерской) отчетности на различных стадиях жизненного цикла организаций [Текст] / Т. И. Безбородова // Экономический анализ: теория и практика. — 2007. — № 1.
2. Болдуев, М. В. Концептуальні підходи формування стратегічної бухгалтерії [Електронний ресурс] / М. В. Болдуев. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal>
3. Голов, С. Ф. Управленческий учет / С. Ф. Голов [Текст] — Х.: Фактор, 2009. — 779 с.
4. Гуцайлюк, З. В. Прогнозний (стратегічний) облік і сучасні проблеми розвитку теорії бухгалтерського обліку [Текст] / З. В. Гуцайлюк // Бухгалтерський облік і аудит. — 2006. — № 2. — С.14–19.
5. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений [Текст]: учебник / К. Друри; Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 655 с.
6. Ефремов, В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование [Текст] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России

Таблиця 2. Фактори, що впливають на формування стратегії розвитку компанії

Фактори, що характеризують стратегію компанії	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1. Яким чином компанія планує забезпечити собі лідерство на ринку?	1. Наявність ноу-хау, ліцензій, унікальних розробок і якісних продуктів	1. Імідж, популярність торгової марки
2. Чи реалістична стратегія компанії і чи здатна вона забезпечити планований обсяг продажів і відповідну частку на ринку?	2. Наявність ефективних технологій забезпечують зниження витрат і високу якість	2. Частка продукції компанії на ринку
3. Які конкурентні переваги бралися до уваги при формуванні стратегії?	3. Наявність транспортних мереж	3. Наявність розвиненої дистрибуторської мережі
4. Які заходи планує вжити підприємство для посилення своєї позиції на ринку?	4. Наявність кваліфікованого наукового, інженерного і виробничого персоналу	4. Зв'язки з постачальниками товарів та послуг.
	5. Наявність ефективної системи автоматизованого управління, яка вирішує завдання інформаційної підтримки стратегічних рішень і фінансового менеджменту	5. Інші зовнішні фактори, що сприяють ефективній діяльності підприємства
	6. Наявність ефективної системи перепідготовки персоналу	
	7. Системи мотивації персоналу	
	8. Інші внутрішні фактори, разом з активами і ресурсами, що забезпечують ефективну діяльність підприємства	

и за рубежом. — 2001. — № 2.

7. Легенчук, С. Ф. Аналіз дисертаційних досліджень з проблем стратегічного обліку [Електронний ресурс] / С. Ф. Легенчук, Л. Й. Юрківська. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
8. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учеб. пособие / Н. П. Любушин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 448 с.
9. Минцберг, Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б., Куинн С. Гансал / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 546 с.
10. Пушкар, М. С. Концепція контролінгу / М. С. Пушкар // Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика: мат. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 17 груд. 2008 р.). / Тернопіль: Екон. думка, 2008. – С. 7 – 23.
11. Семанюк, В. З. Формування підсистеми стратегічного обліку в умовах ринкових відносин / В. З. Семанюк // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – Вип. 11 (114) / Наук. ред. І. Г. Манцуров. – К., 2010. – С.59–64.
12. Хорин, А. Н. Стратегический анализ [Текст] : учеб. пособ. / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов – М.: ЭКСМО, 2009. – 288 с.

## РЕЗЮМЕ

**Скрипник Наталья**

**Теоретические и методологические аспекты формирования стратегической отчетности.**

В статье рассматриваются вопросы относительно актуальности стратегической отчетности в современных условиях хозяйствования, ее роль и место в системе управленческой отчетности предприятия и исследованы основные формы стратегической отчетности.

## RESUME

**Skrypnyk Natalia**

**Theoretical and methodological aspects of the formation of strategic accounts.**

The questions about the relevance of strategic reporting in the contemporary economy, its role and place in the system of management reporting enterprise are considered. The main forms of strategic reporting are studied.

*Стаття надійшла до редакції 19.10.2012 р.*