

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ УПРОДОВЖ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

СЕРГІЙ ГОЛОВ,

доктор екон. наук, професор
ПВНЗ «Міжнародний інститут
менеджменту (МІМ-Київ)»

*«Те, що нормально на одному етапі життєвого
циклу може виявитись аномальним на іншому етапі»
(І.К. Адізес)*

У статті розглянуто формування обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством в процесі його розвитку. На основі методології І.Адізеса визначено пріоритетні методи обліку, контролю та аналізу на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: облік, аналіз, управління, контроль, життєвий цикл.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система управління підприємством в сучасних умовах потребує відповідного обліково-аналітичного забезпечення.

При цьому, структура та зміст такого забезпечення значною мірою залежать від ступеня розвитку підприємства.

Тому постановку і вдосконалення управлінського обліку, контролю та аналізу слід здійснювати з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ. МЕТА СТАТТІ

У працях сучасних авторів розглядаються різні аспекти життєвого циклу організації (ЖЦО).

Зокрема значну увагу вітчизняні та російські науковці [1-5] приділяють аналізу фінансових показників та методиці діагностики етапів ЖЦО. При цьому різні автори роблять акцент на різних фінансових показниках.

І. Івашківська [1] вважає, що розвиток конкретної компанії упродовж її життєвого циклу слід розглядати у системі таких ключових фінансових координат, як ліквідність, інвестиційний ризик, дійсна вартість.

Л. Мартюшова [2], в якості одного з важливих критеріїв оцінки ЖЦО виділяє співвідношення виручки від реалізації продукції та валових витрат.

С. Глухова [3] стверджує, що в процесі життєвого циклу, компанія має бути спрямована на зростання інвестиційної вартості бізнесу, а не на традиційні показники бухгалтерського обліку: виручка, активи, прибуток.

Схожу думку висловлює О. Матюшенко, яка вважає, що інтегральним показником, що акумулює

в собі динаміку змін факторів ризику, грошових потоків, якісних змін у системі підприємства може стати вартість підприємства [4, с.91].

Н.Гусева [5] пропонує матрицю показників діагностики та динаміки їх рівня за етапами життєвого циклу, яка включає: виручку від реалізації, чистий прибуток, частку ринку, середньостатистичну чисельність персоналу, коефіцієнт завантаження обладнання.

Спільним недоліком усіх авторів є намагання визначити однакові показники для усіх стадій життєвого циклу. При цьому жоден з авторів не розглядає джерела інформації для управління ЖЦО.

У спеціальній літературі питання обліково-аналітичного забезпечення також розглядаються безвідносно до стадії розвитку підприємства.

Проте, різні цілі, цінності та проблеми підприємства на різних етапах його життєвого циклу гіпотетично означають різні підходи до ролі та формування обліково-аналітичної інформації упродовж ЖЦО.

Метою статті є визначення пріоритетів і особливостей формування обліково-аналітичного забезпечення управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосування біологічної концепції циклу в менеджменті привело до формування теорії життєвого циклу організації, яка отримала розвиток у працях І.Адізеса, Л. Грейнера, Р. Канна, Д.Каца, Дж.Кімберлі, Ф.Лідена, Д. Міллера, У. Торбефта, Л. Фрізен та інших.

Найбільш комплексним сучасним дослідженням у сфері управління ЖЦО є праця І.Адізеса [6], яка міс-

тять методологію аналізу та моделювання поведінки організації на різних етапах життєвого циклу (рис. 1).

Аналізуючи життєвий цикл І.Адзісес визначив мету, нормальні та аномальні проблеми типові для кожного етапу ЖЦО (табл. 1).



Рис. 1. Етапи життєвого циклу за І. Адзісесом [6].

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ЖЦО

Етап ЖЦО	Основна мета	Приклад проблем	
		Нормальних	Аномальних
Дитинство	Кошти	Негативний потік коштів	Втрата контролю засновником
Давай-давай	Ринкова частка і прибуток	Недостатній контроль витрат	Відсутність підзвітності
Юність	Прибуток	Відсутність підзвітності	Зайві міри контролю
Розквіт	Прибуток і збут	Недостатня управлінська глибина	Недостатня децентралізація
Стабільність	Збереження статус-кво	Не має	Зростання накладних витрат як частки доходу
Аристократизм	Прибутковість інвестицій	Аномальний етап ЖЦО	
Бюрократизм	Виживання та політична влада	Аномальний етап ЖЦО	

Складено на основі праці І. Адзісеса [6].

Обліково-аналітичне забезпечення має сприяти досягненню цілей організації, попередженню та розв'язанню її проблем з урахуванням етапу ЖЦО.

ЕТАПИ ЗРОСТАННЯ

На етапі Дитинства підприємству достатньо простого бухгалтерського обліку, який часто здійснює сам власник або спеціалізована (бухгалтерська, аудиторська) фірма. Головною метою обліку на цьому етапі є забезпечення контролю грошових коштів, дефіцит яких є характерною проблемою підприємст-

ва-дитини. Тому, облікова інформація необхідна засновнику передусім для моніторингу дебіторської заборгованості та оборотності складських запасів.

В умовах централізації управління у засновника виникає потреба у навичках з планування і аналізу.

У разі належного контролю з боку власника та відносної стабілізації діяльності, підприємство звичайно переходить на черговий етап розвитку, який І.Адзісес називає «Давай-давай» (Go-go).

Стрімке зростання продажу та напрямків бізнесу

за відсутності адекватної системи обліку створюють кризу управління на стадії «Давай-давай».

Це обумовлено зокрема відсутністю:

- належного контролю витрат в умовах децентралізації;
- норм, правил і бюджетування.

Внаслідок цього при прийнятті рішень керівники часто спираються не на облікову інформацію, а на чутки та інші специфічні джерела інформації [6, с.96].

Деякі автори [7] переконані, що для прийняття рішення будь-яка інша інформація (крім бухгалтерської) не заслуговує довіри.

Безумовно дані бухгалтерського обліку використовують в процесі управління. Проте для управління підприємством інформація про минуле малопродатна, оскільки дозволяє лише реагувати, а не діяти [8, с.84].

Як наслідок, бухгалтерський облік дозволяє виявити (часто із запізненням) наявність проблеми, але не здатний забезпечити інформацію для прийняття рішення.

З цього приводу, Я.В.Соколов писав: «Для того, щоб дані бухгалтерського обліку могли слугувати джерелом інформації для прийняття дієвих рішень, вони мають відповідати трьом вимогам: бути достатньо репрезентативними, мати необхідну значущість та давати можливість обрахувати ризики, пов'язані з наслідками рішень, що приймаються. Жодну з цих проблем традиційна бухгалтерія вирішити не може» [9, с.486].

Дані бухгалтерського обліку не релевантні для прийняття управлінських рішень та малокорисні для управління взагалі внаслідок низки обмежень, притаманних традиційному бухгалтерському обліку.

По-перше, в управлінні сучасним підприємством все більшу роль відіграють нефінансові (негрошові) показники. По-друге, усі управлінські рішення стосуються майбутнього. По-третє, при прийнятті управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів важливою є інформація про вигоду що втрачається (альтернативні витрати) внаслідок відмови від альтернативних дій.

Натомість, в бухгалтерському обліку відображають лише реально понесені витрати в грошовому вимірнику і не враховують втрачені можливості.

Отже саме на етапі «Давай-давай» стає зрозумілою необхідність формування системи управлінського обліку і контролю.

Створення такої системи означатиме перехід підприємства на етап Юності. Вказуючи на це І.Адзіс пише: «Для того, щоб перевірити місце організації на кривій життєвого циклу запитайте, хто здійснює в ній контроль – не номінальний контроль, правом

якого володіють власники, а управлінський контроль. Якщо усіма справами заправляє одна людина, організація ще не досягла етапу юності. Якщо організація вже має систему, яка здійснює контроль, то вона вже пройшла етап юності» [6, с.352].

Управлінський контроль можна визначити як процес за допомогою якого керівники:

- впливають на членів організації для ефективного і результативного втілення її стратегії ;
- переконуються, що дії та рішення людей відповідають організаційним цілям і стратегіям.

Управлінський контроль включає формальну та неформальну системи.

Формальна система контролю – це внутрішні правила, процедури, показники та програми заохочення, які скеровують поведінку менеджерів і працівників. Неформальна система контролю охоплює цінності, лояльність і взаємні зобов'язання членів організації, корпоративну культуру та неписані норми прийнятної поведінки.

Створення формальної системи управлінського контролю означає зокрема:

- конкретизацію мети діяльності;
- визначення центрів відповідальності;
- розробку показників для оцінювання діяльності;
- вимірювання результатів діяльності та складання звітності.

Важливою складовою управлінського контролю є система управлінського обліку, яка має забезпечити інформаційні потреби членів організації.

Визначення мети діяльності є відправною точкою для побудови системи управлінського контролю. Згідно з сучасною концепцією менеджменту будь-яка організація намагається бути ефективною та результативною в короткостроковій та довгостроковій перспективі [6, с.207].

Погоджуючись, що прибуток є метою будь-якої комерційної організації, І.Адзіс зазначає, що він може бути індикатором її ефективності та результативності.

З таким твердженням важко погодитись з двох причин. По-перше, сам автор вважає прибуток лише одним із виразів доданої вартості, яка і є результатом ефективних і результативних рішень [10, с.41]. По-друге, прибуток не може бути надійним індикатором ефективності та результативності внаслідок цілої низки притаманних йому обмежень. Зокрема цей показник:

- є залежним від існуючих стандартів і облікової політики;
- чутливим до грошової одиниці;
- не відображає приріст реальної вартості бізнесу;
- не враховує вартість капіталу.

Отже прибуток значною мірою є продуктом методології бухгалтерського обліку, а не виміром успіху. Тому для оцінювання ефективності та результативності доречно використовувати безпосередньо показники доданої вартості, облік яких було розглянуто раніше [11].

Але лише фінансових показників недостатньо для оцінювання ефективності та результативності організації.

Тому важливу роль в системі управлінського контролю мають відігравати нефінансові показники, що відображають ключові фактори успіху організації.

Такими ключовими факторами є чинники, що безпосередньо забезпечують задоволення потреб споживачів, оскільки «додана вартість створюється шляхом задоволення потреби, за яку людина, яка має цю потребу, готова сплатити свої кошти» [10, с.47].

Роль нефінансових показників зростає по мірі наближення підприємства до етапу розквіту.

ЕТАП РОЗКВІТУ

Розквіт є оптимальним етапом розвитку підприємства, коли воно досягає балансу гнучкості та самоконтролю. На цьому етапі система управлінського контролю забезпечує моніторинг результатів діяльності та необхідний зворотний зв'язок.

Характерною рисою етапу розквіту є організаційна плодючість, тобто створення нових компаній, які

є центрами прибутку. Вказуючи на це, І.Адізес пише: «Організація періоду розквіту – це група центрів прибутку, які спільно використовують деякі функції заради економії за рахунок ефекту масштабу, заради вигід координації або заради збереження критичної маси для подальшого творення» [6, с.128].

Наслідком такої організаційної плодючості є зростання ролі консолідованого обліку та звітності. Йдеться не тільки та не стільки про консолідацію зовнішньої фінансової звітності, а про узгодженість та узагальнення інформації управлінської звітності.

Активні внутрішньо групові операції продажу часто вимагають застосування методів трансфертного ціноутворення.

Метод трансфертного ціноутворення має спонукати менеджера кожного підрозділу приймати рішення, оптимальні для всієї компанії. Тому критеріями вибору методу трансфертного ціноутворення звичайно є: сприяння узгодженню мети; мотивація керівництва; сприяння автономії підрозділу за умов децентралізації управління.

Найчастіше використовують трансфертні ціни, ґрунтовані на: ринкових цінах; витратах; договірних цінах.

Кожен із методів трансфертного ціноутворення має певні переваги та вади, які узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

ПЕРЕВАГИ ТА ВАДИ МЕТОДІВ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

Основа трансфертної ціни	Перевага	Вада
Змінні витрати	Спонукає покупця купувати у внутрішнього постачальника	Невигідна підрозділу-продавцю, якщо він є центром прибутку або центром інвестицій
Повна виробнича собівартість	Легкість визначення та розуміння. У багатьох країнах узгоджується з податковими правилами	Нерелевантність постійних витрат для прийняття рішення
Ринкова ціна	Сприяє автономії підрозділів. Заохочує підрозділ-продавець конкурувати із зовнішніми постачальниками	Часто відсутня ринкова ціна для проміжних продуктів. Потребує коригування (зниження витрат на збут, відсутність комісійних тощо)
Договірна ціна	Є найпрактичнішим підходом у конфліктних ситуаціях	Потребує встановлення правил ведення переговорів або арбітражних процедур. Обмежує автономію підрозділів

З огляду на умови і правила трансфертного ціноутворення можна виокремити три основні чинники, що визначають вибір трансфертної ціни:

Чи існує зовнішній постачальник?

Чи є змінні витрати підрозділу-продавця меншими за ринкову ціну?

Чи має підрозділ-продавець зайву потужність?

В узагальненому вигляді алгоритм прийняття рішення та визначення трансфертної ціни наведено на рис. 2.

Важливою передумовою ефективного трансфертного ціноутворення є наявність внутрішньої органі-

заційної культури, яка ґрунтується на взаємній довірі та повазі.

Організація може залишатися у стані розквіту доти поки вона забезпечує своє безперервне омолодження [6, с. 359].

Тому головною метою сучасного менеджменту є безперервне вдосконалення діяльності. Методи безперервного удосконалення значною мірою залежить від стилю менеджменту та корпоративної культури. Зокрема можна виділити три підходи, які поширені у практиці (табл. 3).

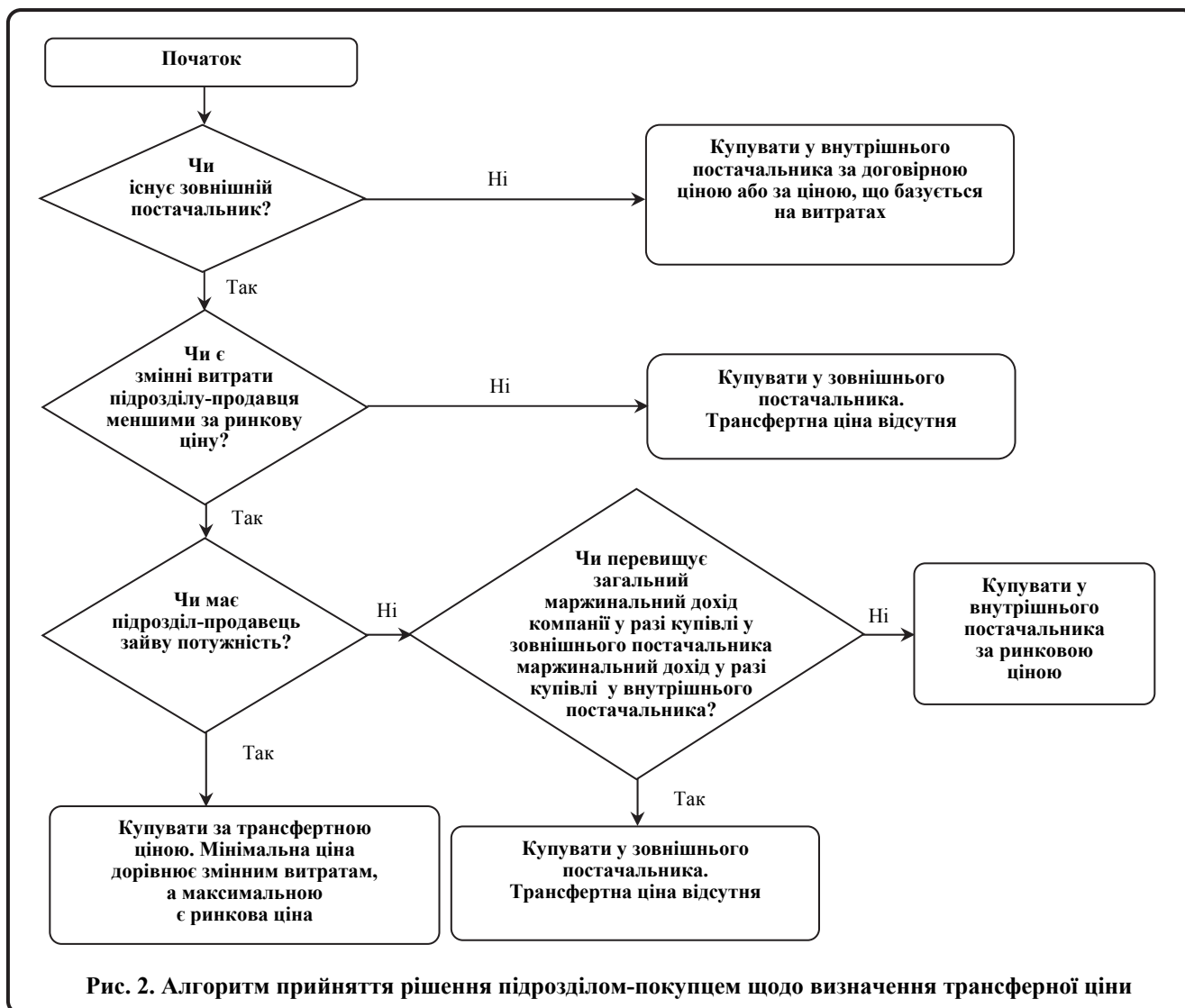


Рис. 2. Алгоритм прийняття рішення підрозділом-покупцем щодо визначення трансферної ціни

Таблиця 3

ПІДХОДИ ДО ПОСТІЙНОГО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

Риса	Стиль менеджменту		
	Західний	Східний	Інтернаціональний
Фокус	Витрати	Активи	Дохід (прохід)
Метод	Управління на основі діяльності (ABM)	Кайдзен	Теорія обмежень систем (ТОС)
Спрямованість обліку	Управління витратами		Управління обмеженнями

Західний і східний підходи мають за мету скорочення або виключення діяльності, що не створює вартість (цінність) для споживачів. Відмінність цих підходів полягає в інструментарії. АВМ ґрунтується на системі калькулювання на основі діяльності (Activity-based-Costing-ABC), яка передбачає складну процедуру розподілу накладних витрат між про-

цесами (видами діяльності) та продуктами. Це на думку прихильників АВМ дає можливість визначити реальну собівартість окремих операцій та виробів (послуг).

Філософія Кайдзен акцентує увагу на основних активах – працівниках, постійні зусилля яких спрямовують на пошук шляхів вдосконалення діяльності

та скорочення непродуктивних витрат.

Обидва підходи зорієнтовані на управління витратами, але часто забезпечують лише зростання локальної ефективності системи. Проте зростання локальної ефективності не означає зростання ефективності системи в цілому, іноді навіть приводить до скорочення прибутку. Зокрема, будь-який розподіл витрат між продуктами означає лише перерозподіл вартості та жодним чином не впливає на результати роботи усєї системи [12, с.147].

Дослідження [12] свідчить, що облік витрат вже не забезпечує інформацію, необхідну для ефективного управління підприємством, а контролювати витрати можливо лише шляхом контролю обмежень системи. Тому на практиці спостерігаємо поєднання філософії кайдзен та теорії обмежень систем.

При цьому, непросто подолати саме обмеження у вигляді людських стереотипів та їх відданості звичним методом управління. З цього приводу, творець сучасної виробничої системи «Тойоти» Т.Оно казав: «Прогнати бухгалтерів з обліку витрат з моїх заводів було недостатньо, проблема полягає в тому, щоб вигнати облік витрат з голів моїх людей» [13, с.55].

Цікаво, що Ф.Ф. Бутинець зробив з цього висновок, що Таїчі Оно просто ненавидить бухгалтерський контроль [14, с.129].

Але звичайно справа не в чиїсь особистій ненависті. Просто на стадії розквіту такий контроль не за-

безпечує потреби управління, а традиційне бюджетування гальмує подальший розвиток компанії.

Головними обмеженнями бюджетування є такі:

- орієнтація на короткострокові цілі та слабкий зв'язок із стратегією;
- неузгодженість індивідуальних цілей та обмеження ініціативи працівників;
- централізація рішень щодо зміни бюджетів та бюрократизація процедур для внесення змін;
- жорсткий розподіл ресурсів;
- бюджетний контроль забезпечує лише констатацію відхилень, але не пояснює їх природу та наслідки.

Поширення збалансованої системи показників значно послаблює роль бюджетування, як інструмента контролю.

Як наслідок, окремі компанії взагалі відмовляються від бюджетування, тобто діють поза бюджетуванням. Такими «бюджетними атеїстами» є зокрема Toyota, Google, Telenor, Southwest Airliens, Borealis, Lego, Handelsbanken, Maersk та інші.

Поза бюджетуванням (Beyond Budgeting) – відмова від бюджету як засобу контролю та застосування безперервного планування, системи збалансованих показників на основі децентралізації управління.

Безбюджетне управління складається з чотирьох основних елементів (рис. 3).



Рис. 3. Модель безбюджетного управління

Ковзні прогнози звичайно складаються на п'ять кварталів, оновлюються щоквартально та охоплюють прогнозні фінансові звіти (звіт про фінансові результати, звіт про рух коштів, баланс). Проте, ці прогнози не використовують для оцінювання і контролю результатів діяльності працівників компанії.

Це підвищує точність прогнозів і гнучкість планування.

Заохочення і контроль працівників ґрунтуються на збалансованій системі показників і ключових показниках діяльності (KPI).

Тому замість бюджетного контролю постійних витрат у розрізі підрозділів і окремих статей застосовують облік і контроль таких витрат в межах основних бізнес-процесів. Це дозволяє здійснювати аналіз ефективності цих процесів та їх порівняння з еталоном.

Важливою складовою без бюджетного управління є децентралізація управління, зокрема щодо прийняття інвестиційних рішень. Ліквідація централізованих бюджетів капітальних інвестицій означає делегування функцій прийняття рішень і

контролю проектів капітальних інвестицій менеджерам різних рівнів в межах встановлених сум. Це дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі з урахуванням ковзних прогнозів.

Практичне запровадження без бюджетного управління потребує відповідних змін в управлінні людськими ресурсами та процесами.

Управління людськими ресурсами ґрунтується на принципах лідерства:

1) цінності – управління через невелику кількість чітких цілей, а не на основі детальних правил бюджетів;

2) виконання – створення клімату для забезпечення відповідного успіху замість досягнення фіксованих цілей;

3) структура – організація у формі мережі команд, відповідальних за результат, а не у вигляді централізованих функцій;

4) автономність – надання командам можливості діяти вільно замість мікро управління ними;

5) клієнтоспрямованість – орієнтація кожного на задоволення потреб клієнтів.

6) прозорість – відкритий доступ до інформації для самокерування, а не ієрархічне обмеження.

Управління процесами вимагає дотримання таких принципів:

1) цілі – встановлення гнучких цілей, орієнтованих на постійні вдосконалення;

2) винагорода – оцінювання участі в успіху на основі досягнутих результатів;

3) планування – безперервний процес, а не щорічна централізована процедура;

4) ресурси – надання ресурсів за потреби, а не

шляхом попереднього розподілу;

5) координація – динамічна координована взаємодія замість річних планових циклів;

б) контроль – контроль здійснюється на основі відповідних індикаторів і трендів, а не на основі відхилень від плану.

Безбюджетне управління потребує наявності балансу між цими принципами. Тому успішне безбюджетне управління можливе лише за умови певного рівня розвитку компанії, зокрема відповідної структури, мотивації, лідерських якостей персоналу.

Наразі понад 90% компаній продовжують використовувати бюджетування, як інструмент управління.

ЕТАПИ СТАРІННЯ

Компанії, які не забезпечують безперервне вдосконалення, починають старіти. Причинами старіння організацій є втрата гнучкості та посилення контролю. Коли контроль зростає, а гнучкість знижується, організація все більш втрачає зв'язок із зовнішнім середовищем, оскільки швидкість змін у зовнішньому середовищі перевищує адаптаційні можливості організації [6, с.302].

Вважається, що симптоми старіння організації можна побачити в її фінансових звітах. Одною з ознак того, що компанія виходить із стану розквіту є зростання питомої ваги адміністративних витрат у доході від продажу.

Цікаво, що у річних звітах компаній цей показник звичайно не фігурує (на відміну від традиційних коефіцієнтів ліквідності, оборотності тощо), але його не важко розрахувати на основі звіту про фінансові результати (табл. 4).

Таблиця 4

ПИТОМА ВАГА АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ В ДОХОДІ КОМПАНІЇ, %

Компанія	2011	2012	2013	2014
ДТЕК	2,90	2,80	2,80	2,40
«Астарта»	3,60	4,51	7,10	6,59
ПАТ «Укртелеком»	7,21	8,72	10,69	11,66
ПАТ «Фармак»	9,45	9,96	9,84	9,70
ПАТ «Оболонь»	5,12	5,70	5,76	6,23
«Фосагро» (Росія)	5,73	6,55	8,01	7,37
«Нестле» (Швейцарія)	20,79	21,22	21,38	21,45

Розраховано на основі фінансових звітів компаній

З табл. 4 видно, що з досліджуваних компаній, лише ПАТ «Укртелеком» має тенденцію зростання питомої ваги адміністративних витрат. Хоча, це не

обов'язково свідчить про старіння компанії, така тенденція безумовно має привернути увагу.

Зазначимо, що подібний аналіз з боку зовнішніх

аналітиків можливий лише у разі формату звіту про фінансові результати (сукупний прибуток) на основі функції витрат. У випадку, коли витрати наведено за їх характером, суму адміністративних витрат визначити складно.

Прикладом є звіт компанії «Газпром», в якому адміністративні витрати «розпорочені» за елементами операційних витрат.

Старіння організації приводить до її поступового переходу на етап аристократизму.

Характерною рисою цього етапу є втрата балансу між формальною та неформальною підсистемами контролю.

Компанії-аристократи вкладають значні кошти в новітні системи контролю. В той же час в них згасає дух підприємництва, бажання до змін та інновацій. Маючи високу ліквідність, ці компанії поступово втрачають свої позиції на ринку.

З метою подальшого розвитку аристократичні компанії намагаються поглинати зростаючі компанії, що знаходяться на етапі «Давай-давай» або об'єднуються з іншою компанією – аристократом.

Проте, як свідчить дослідження, такі поглинання і злиття рідко забезпечують синергію, а лише породжують нові проблеми [6, с.183].

Фахівці у галузі обліку і аналізу [15, 16] звичайно розглядають лише економічні вигоди об'єднання підприємств.

Типова методика такого аналізу описана Г.Уманців і передбачає наявність синергійного ефекту, якщо економічні вигоди від придбання перевищують витрати, понесені на його здійснення [15, с.218].

Втім, для прийняття рішень щодо об'єднання бізнесу слід враховувати не лише економічні витрати і вигоди, а й стилі управління та стадії розвитку ком-

паній, що об'єднуються.

Тому методика аналізу доцільності об'єднання бізнесу має бути комплексною і охоплювати як кількісну інформацію, так й якісні релевантні чинники.

На думку І.Адзеса [6], компанії-аристократи збільшують доходи переважно за рахунок підвищення цін.

Проте це не завжди можливо на практиці. Тому, досить поширеним є штучне завищення доходів шляхом застосування методів так званого креативного обліку або фальсифікації фінансової звітності.

Саме так діяли добре відомі аристократи на ім'я «Enron», «World Com» тощо.

Якщо накласти на їх поведінку класичний трикутник шахрайства (рис. 4) не важко визначити його передумови саме для аристократичних компаній.



На аристократичну компанію передусім тиснуть очікування високої прибутковості та дивідендів з боку інвесторів. Тому така компанія змушена за будь-яку ціну демонструвати стабільно високі показники прибутковості. У випадку з компанією «Enron» це наочно демонструє табл. 5.

Таблиця 5

ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ «ENRON» ЗА 1991-2000 РР.

Показник	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Прибутковість власного капіталу (ROE), %	11,25	11,16	12,03	15,22	15,93	15,26	1,57	9,73	8,64	7,81
Оборотність активів	0,53	0,59	0,69	0,75	0,69	0,82	0,87	1,07	1,20	1,54
Прибутковість продаж, %	3,90	4,49	3,96	4,88	5,49	4,27	0,43	2,19	2,06	0,89
Коефіцієнт фінансового важелю	5,40	4,19	4,39	4,15	4,18	4,33	4,17	4,16	3,49	5,71

Джерело [18]

Можливість фальсифікації показників зумовлена недоліками стандартів фінансової звітності та поведінкою аудиторів.

У випадку з «Enron» одним з головних методів креативного обліку було створення так званих підприємств спеціального призначення, які не включались до консолідованої звітності, згідно з діючими на той час стандартами фінансового обліку США. Це ще раз підкреслює важливість консолідованого обліку для оцінки діяльності компаній, які мають розгалужену родинну організаційну структуру. Проте, ці схеми навряд чи спрацювали, якщо б до їх створення не були залучені зовнішні аудитори з компанії «Артур Андерсен».

У зв'язку з цим виникає цікава гіпотеза, що аудит компанії аристократа з боку аристократичної аудиторської фірми створює додаткові ризики, оскільки обидві компанії мають схожі проблеми та схожі стилі управління.

Якщо вважати представників так званої «Великої четвірки» аристократичними компаніями, то слід визнати, що вони наражаються на ризики, схожі з тим, що призвів до краху такого аудиторського гіганта, як «Артур Андерсен». Проте, підтвердження або спростування цієї гіпотези потребує подальших серйозних досліджень.

Самовиправдовування шахрайства з боку керівництва компанії «Enron» було обумовлено передусім відсутністю тих цінностей, які є неформальною складовою управлінського контролю.

Це зайвий раз доводить, що недостатньо мати лише формальну систему внутрішнього контролю (процедури, системи, правила тощо), якщо вона не підкріплена дотриманням певних неписаних норм і правил поведінки.

В узагальненому вигляді організаційна еволюція обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством наведена у табл. 6.

Таблиця 6

ЕЛЕМЕНТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Елемент	ЖЦО				
	Дитинство	«Давай-давай»	Юність	Розквіт	Аристократизм
Ключові цільові показники	Грошовий потік	Прибуток	Прибуток	Фінансові та нефінансові показники	Прибутковість капіталу, дивіденди
Система управлінського контролю	Відсутня	Відсутня	Створення формальної системи контролю	Збалансованість формальної та неформальної систем	Посилення формальної системи контролю
Бюджетування	Відсутнє	Формальне та неповне. Значна різниця між плановими і фактичними показниками	Постановка бюджетування. Не рідко спостерігається недотримання бюджету засновником	Агресивні бюджети, але незначні відхилення від них	Бюджетування «згори – до низу»
Управлінський облік	Відсутній	Відсутній	Управлінський облік на основі центрів фінансової відповідальності	Управлінський облік на основі збалансованої системи показників	Управлінський облік на основі внутрішніх стандартів

Поряд з цим, важливо розуміти, що пріоритетність окремих методів обліку і аналізу, також залежить від етапу життєвого циклу.

Розглянемо це на прикладі аналізу беззбитковості. Як відомо, існує принаймні три види беззбитковості: облікова, грошова, фінансова.

Облікова беззбитковість є базовою в сучасному аналізі та ґрунтується на методі нарахування, що застосовується в бухгалтерському обліку.

Облікова точка беззбитковості відображає обсяг продажу за якого операційний прибуток підприємства дорівнює нулю.

В кількісному виразі облікова точка беззбитковості (Accounting Break – Even Point – АВЕР) розрахо-

вується за формулою:

$$АВЕР = \frac{FC}{CM_{pu}}$$

де FC – постійні витрати (включаючи амортизацію)
 CM_{pu} – маржинальний дохід на одиницю.

Грошова беззбитковість спирається на касовий метод і характеризує обсяг продажу, за якого операційний грошовий потік дорівнює нулю.

Відповідно, грошова точка беззбитковості (Cash Break – Even Point – СВЕР) дорівнює:

$$СВЕР = \frac{FC - D}{CM_{pu}}$$

де D – амортизація.

Фінансова безбитковість враховує вартість грошей у часі, а тому характеризує такий обсяг продажу, за якого чиста теперішня вартість (Net Present Value – NPV) дорівнює нулю.

Фінансова точка безбитковості (Financial Break – Even Point - FBEP) визначається так:

$$FBEP = \frac{(FC - D) + ACF}{CM_{pu}}$$

де ACF – сума щорічного (періодичного) покриття інвестицій.

Приклад

Для виробництва нової продукції необхідно обладнання вартістю 300 000 грн. Очікуваний термін корисного використання обладнання 6 років, амортизація лінійна, а залишкова вартість нульова.

Ціна одиниці нової продукції 100 грн, а змінні витрати на одиницю – 70 грн.

Річні грошові постійні витрати дорівнюють 100 000 грн. мінімальна норма прибутковості 18%. Виходячи з наведених даних розрахуємо точки безбитковості для нової продукції:

$$ABEP = \frac{100000 + \left(\frac{300000}{6}\right)}{100 - 70} = 5000 \text{ од.}$$

$$CBEP = \frac{100000}{30} = 3333 \text{ од.}$$

Для розрахунку FBEP спочатку визначимо суму

щорічних надходжень, які мають відшкодувати вартість первісних інвестицій в обладнання.

При ставці 18% для 6 річних періодів теперішня вартість одної грошової одиниці в умовах анuitету дорівнює 3,4976.

Звідси ACF = 300 000 : 3,4976 = 85 773 грн.

$$FBEP = \frac{100000 + 85773}{30} = 6192 \text{ од.}$$

Наведені розрахунки свідчать про таке співвідношення точок безбитковості:

$$CBEP < ABEP > FBEP$$

Отже облікова точка безбитковості перевищує грошову точку безбитковості, але є меншою за фінансову точку безбитковості. При цьому в обліковій точці безбитковості NPV < 0.

Вочевидь, грошова точка безбитковості є більш важливою на етапі дитинства. Втім, для довгострокових значних проектів на інших етапах ЖЦО, більш доречною буде розрахунок фінансової точки безбитковості.

Наведений приклад є лише одною з ілюстрацій диференціації методів обліку і аналізу залежно від етапів ЖЦО.

Тому дослідникам слід переорієнтуватися з побудови уявної універсальної системи управлінського обліку і контролю на визначення комбінації методів адекватних для різних етапів ЖЦО.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Управління підприємством спрямоване на забезпечення ефективності та результативності його діяльності.

Рівень та зміст обліково-аналітичного забезпечення управління залежить від етапу життєвого циклу підприємства.

Прибуток не є адекватним вимірником ефективності та результативності господарської діяльності. Мірою ефективності та результативності підприємства є додана ним вартість та пов'язані з нею не фінансові показники.

Методики управлінського обліку та аналізу слід регулярно переглядати з урахуванням потреб управління на відповідних етапах ЖЦО та в контексті сучасних вимог щодо безперервного вдосконалення діяльності.

Подальші дослідження у галузі управлінського контролю доцільно зосередити на синергії систем формального і неформального контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- | | |
|--|---|
| <p>1. <i>Ивашковская И.</i> Жизненный цикл организации: взгляд финансиста / И.Ивашковская // Управление компанией.–2006.–№11. – С.60-66.</p> <p>2. <i>Мартюшева Л.</i> Управление финансовыми ресурса-</p> | <p>ми предприятий у зависимости від стадії їх життєвого циклу / Л.Мартюшева // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. – Випуск 36. – Частина I. – Том 2. – С. 71-76.</p> |
|--|---|

3. Глухова Е.В. Концепция жизненных циклов: необходимо ли ее понимание и применение финансистами на российском рынке / Е.В.Глухова // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 111–117.

4. Матюшенко О.І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка/ О.І.Матюшенко //Проблеми економіки. – 2010. – №4. –С.82-91.

5. Гусева Н.В. Совершенствование методики диагностики этапов жизненного цикла предприятия// Н.В. Гусева// Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. –№24. – Экономика. Вып.39. – С.128-134.

6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И.К.Адизес; пер. с англ. В.Кузина – М.: Манн, Иванов и Фабер, 2014. – 512 с.

7. Кузьмінський Ю. Бухгалтерська інформація в управлінських рішеннях підприємств харчової промисловості/Ю.Кузьмінський, Р.Мачуга//Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – №3. – С.13-21.

8. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partners; Пер.с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

9. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета / Я. В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.

10. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффектив-

но управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / И.К.Адизес; пер. с англ. В.Кузина – М.: Манн, Иванов и Фабер, 2014. – 368 с.

11. Голов С. Облік і звітність на основі концепцій доданої вартості / С.Голов // Бухгалтерський облік і аудит. – 2015. – № 8-9. – С. 2-13.

12. Корбетт Т. Управленческий учет по ТОС / Т. Корбетт; пер. с англ. Д. Капранов. – К.: Издательство «Необхідно і достатньо», 2009. – 240 с.

13. Goldratt E. The Haystack Syndrome/Sifting Information Out of the date Ocean. Croton-on-Hudson: North River Press, 1990.

14. Бутинець Ф.Ф. Альфа і омега бухгалтерського обліку або моя болісна несповідь/ Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 328 с.

15. Уманців Г.В. Холдінгові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці. – К.: ВІВА-Р, 2002. – 429 с.

16. Плотников В.С. Финансовый и управленческий учет в холдингах/ В.С. Плотников, В.В.Шестакова. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 336 с.

17. Альбрехт С. Мошеничество / С. Альбрехт, Г. Вернц, Т. Уильям. – СПб: Питер Пресс, 1996. – 416 с.

18. Catanach A.H. Enron: A Financial Reporting Failure? / A.H.Catanach, S.C.Rhoades-Catanach // Villanova Law Review. – Vol.48. – 2003. –№4. – P.1056-1076.

В статье рассмотрено формирование учетно-аналитического обеспечения управления предприятием в процессе его развития.

На основе методологии И. Адизеса определены приоритетные методы учета, контроля и анализа на разных этапах жизненного цикла предприятия.

Ключевые слова: *учет, анализ, управление, контроль, жизненный цикл.*

The article deals with the formation of the accounting and analytical providing for management of enterprise in the course of his development.

The methodology of I. Adizes has been used to determine the main methods of accounting, control and analysis on the different stages of life cycle of enterprise.

Keywords: *accounting, analysis, management, control, life cycle.*

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

Бухгалтерський
облік і аудит

ПЕРЕДПЛАТА!

Передплатний індекс
у каталозі періодичних
видань ДП “Преса”

74053