

Даньків Й.Я., Шеверя Я.В.

АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

В умовах нестабільності ринку в Україні, різких коливань валютних курсів, високих темпів інфляції, податкового тиску, нестабільності економіки особливо складним є процес прийняття управлінських рішень з одночасним обмеженням фінансових ресурсів та часу, необхідного для їхнього прийняття. Виходячи з цього, актуальним напрямком дослідження є забезпечення алгоритму прийняття управлінського рішення, який, незважаючи на всі перешкоди, дозволить вибрати з усієї сукупності альтернатив найбільш оптимальне інвестиційне рішення.

Вступ. Темпи розвитку сучасного бізнесу прискорюються, вдосконалюються системи взаємовідносин та розрахунків між компаніями, з'являються нові види та сфери діяльності. В умовах глобальних змін теорії та практики бухгалтерського обліку і фінансової звітності еволюція наукової думки є цілком закономірною та виправданою. На нинішньому ринку в Україні (з високими інфляційними тенденціями та кризовим становищем) купівельна спроможність капіталу знижується швидшими темпами, аніж його приріст. Нестабільність на фінансових та інвестиційних ринках спостерігається як в Україні, так і за кордоном, що ставить інвестора перед жорстким вибором щодо вкладення вільних коштів в цінні папери, фінансові інструменти, банк чи бізнес. Високий інвестиційний ризик та інфляція тягнуть за собою відповідно і високі ставки доходності по проектах, які розглядаються в таких випадках. В результаті успішності реалізації таких проектів є можливість отримувати прибутки та примножувати власний капітал темпами, вищими від приросту інфляції (в порівнянні з депозитами в Українських банках, які в кращому випадку пропонують відсоткову ставку, що лише покриває річний рівень інфляції). Різкі коливання валютних курсів також зумовлюють обмеженість вкладення інвестицій в економіку України, оскільки крім високих темпів інфляції, високого податкового тиску, нестабільності економіки притаманним є також валютний ризик. Виходячи з цього, була поставлена мета побудувати такий алгоритм підтримки та прийняття управлінських рішень на основі бухгалтерської звітності, який би максимально широко задовольняв потреби суб'єктів прийняття рішень, дозволяв їм достовірно оцінювати та адекватно приймати ділові рішення в умовах нестійкої економіки.

Таким чином, актуальним напрямком дослідження є забезпечення такого алгоритму прийняття управлінських рішень, який, незважаючи на всі перешкоди, дозволить вибрати з усієї сукупності альтернатив найбільш оптимальне ділове інвестиційне рішення.

Слід зазначити, що дослідженням методів економічного аналізу та фінансової звітності в процесі прийняття управлінських рішень займалися такі відомі вчені, як Ф.Ф. Бутинець [3], Є.В. Мних, І.Б. Олексів [4], В.Р. Кігель [2], І.Д. Фаріон, С.І. Шкарабан, В.О. Василенко [1] та ряд зарубіжних вчених – Д. Казанський, В. Ковальов, О. Кулагін, М. Петров, Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович, В.М. Трояновський [5] тощо. Окремі аспекти щодо алгоритму прийняття управлінських рішень розкриті в працях В.І. Єфіменка, Г.Г. Кірейцева, М.В. Кужельного, В.Г. Лінника, Ю.Я. Литвина, П.Т. Саблука, В.В. Сопка, В.Г. Швеця, В.О.Шевчука, М.Г. Чумаченка, В.Ф. Палія, О.С. Бородкіна.

Висвітлення даної теми здійснюється в два етапи: спочатку досліджується економічна суть алгоритму прийняття рішень як окремого бізнес-процесу; на наступному етапі – розробка та удосконалення алгоритму підтримки та прийняття раціональних управлінським рішень. Заключний етап узагальнює висновки щодо результатів проведеного дослідження та сформульовані рекомендації стосовно подальших напрямків наукових досліджень.

Прийняття управлінських рішень як бізнес-процес. Приймаючи управлінські рішення, інвестору необхідно сформувати такий портфель інвестицій чи обрати інвестиційний проект, який не лише збереже вкладені кошти, а забезпечить заданий рівень прибутку, рентабельності та приріст капіталу, вкладеного в той чи інший проект. На початку здійснення інвестицій інвестору необхідно провести фінансово-економічний аналіз основних показників, пов'язаних з поставленими цілями та стратегією дій щодо того чи іншого інвестиційного проекту, аналізом фінансової звітності, бізнес-планами, системами операційних та фінансових бюджетів. Успіх інвестора в кожному окремому випадку залежить від правильного прогнозування, планування, бюджетування та вибору системи показників, методик аналізу та методів прийняття рішень.

Узагальнення дослідженого теоретичного матеріалу та практичного досвіду дозволяє сформувати науково обґрунтований та практично підтверджений алгоритм прийняття управлінського рішення в єдності з інструментарієм фінансово-економічного, управлінського аналізу, формами фінансової звітності та бюджетними показниками.

Для розкриття суті алгоритму прийняття рішення наведемо основні складові елементи, з якими він пов'язаний. В даному науковому дослідженні він розглядається як окремий бізнес-процес, який має такі організаційні елементи, як аналізований період, методологія та методика аналізу з її відповідністю специфіці діяльності підприємства в окремих країнах, інформаційні джерела, на основі яких здійснюється дослідження підприємства (управлінські дані, бухгалтерська звітність, облікові політики, прогнозні та статистичні дані, спеціалізовані форми звітності). Розгляд управлінського аналізу (аналіз для прийняття управлінських рішень) як бізнес-процесу передбачає виділення етапів його проведення, а саме:

- Отримання необхідної інформації з необхідною аналітикою.
- Аналіз інформаційних джерел та аналітичних даних.
- Формування результатів фінансово-економічного аналізу.
- Прийняття та обґрунтування управлінського рішення.

Розробка управлінського рішення є комплексом різних управлінських дій, де кожна наступна дія є логічним продовженням попередньої, тому інвестор в першу чергу зацікавлений у виборі такої групи та видів показників, які забезпечать йому комплексний аналіз та комплексне прийняття рішення. При виборі таких показників має бути передбачена можливість відслідкування їхньої зміни у динаміці та побудова трендів і динамічних рядів, які надаватимуть інформацію про тенденцію розвитку підприємства в цілому, так і окремих показників, які є актуальними для прийняття рішення інвесторами.

Сучасною тенденцією в розвитку та вдосконаленні методів прийняття рішень є володіння інформацією щодо реальної вартості активів (ринковою вартістю, а не історичною). В такому випадку інвестор захищає свої інтереси тим, що володіє достовірною, актуальною та правдивою інформацією про активи, капітал та зобов'язання підприємства, яка є більш корисною та підходящою для прийняття реальних управлінських рішень. Важливим також є узгодження руху грошових коштів та реального приросту капіталу, що має на меті покращити залучення як зовнішніх, так і внутрішніх інвестицій. Такий підхід підтверджує креативні підходи до процесу формування, аналізу та представлення розрахункових даних для підтримки прийняття рішення в умовах нестабільності економіки та фінансового ринку в Україні [1, с. 254].

Жоден з комплектів фінансової звітності, підготовленої підприємством, не носить практичного та прикладного характеру без додаткових розрахунків та аналізу. Тому можна сказати, що фінансова звітність є тільки інформаційною системою, яка показує координати знаходження підприємства на ринку (при достовірності її даних), а інвестор, через методи фінансового аналізу та прогнозування, оцінює її діяльність, прибутковість та ефективність у майбутньому, приймаючи адекватні рішення. Вирішення даної проблеми тісно пов'язане з моделюванням форм фінансової звітності, які максимально сприятимуть полегшенню процесу аналізу звітності для прийняття, на основі обох складових правильних рішень.

Широка процедурна класифікація стадій прийняття рішення вимагає розглянути фінансово-економічний аналіз (як основу обґрунтування прийняття правильного управлінського рішення, присутню на всіх стадіях циклу) як складову бізнес-процесу, в якому можна виділити такі основні елементи:

- Процес узагальнення, систематизації, групування, зберігання та передачі достовірних аналітичних даних для системи аналізу.
- Підготовку та презентацію основних бюджетних, бухгалтерських, оперативних та управлінських спеціалізованих форм звітності.
- Перелік основних агрегованих системних та ідентифікованих економічних та фінансових показників, факторних моделей, бюджетних взаємоузгоджень, які відповідають поставленій меті та завданням (показники, які допоможуть обґрунтувати та прийняти або відхилити рішення)
- Вибір методики, методології, прийомів та інструментарію фінансово-економічного аналізу, що ефективно забезпечує якісні інформативні показники [2, с. 89].

Організаційний аспект (збір даних, їхнє групування та представлення) є одним з основних етапів у всьому циклі аналізу, оскільки від якості та достовірності первинних даних буде залежати і якість прийнятих на основі цих даних рішень. На цьому етапі для інвестора необхідно тільки вибрати інформаційну базу, види звітів та основні показники, на основі яких організувати збір необхідних даних через систему менеджменту підприємства [5, с. 7].

На наступному етапі завданням системи менеджменту є зібрати на вимогу інвестора максимальну кількість точних даних та презентувати їх у формі зрозумілих та доступних форм звітності, які будуть найбільш зрозумілими та презентаційними для інвестора, його аналітиків. Обмеженість інвестора у виборі звітів залежить від якості, форми та досконалості ведення системи обліку та повноти відображення всіх трансакцій на підприємстві. Перевага віддається компаніям, в яких на високому рівні побудована система бухгалтерського та управлінського обліку з широким асортиментом звітності, що забезпечується цими системами, а також системою бюджетів, які допоможуть інвестору побачити перспективи компанії очима власників підприємства, і на основі комплексної інформації про підприємство прийняти власні рішення.

Прийняття інвестиційних рішень залежить від творчості та креативних підходів як інвесторів, так і аналітиків. Для правильного рішення необхідно ефективно використати підходящу методологію аналізу та певний набір показників і коефіцієнтів, які максимально характеризують діяльність об'єкта інвестування. Вибір та оцінка інвестиційних проектів на нестабільному українському ринку для інвестора є ризикованою справою, хоча вона приваблює інвестора перспективою високого і швидкого заробітку та рентабельності інвестованого капіталу. Прийняття рішення супроводжується оцінкою з одночасним аналізом рейтингу компанії, її бухгалтерської звітності, стабільності функціонування, оцінки ризиків, пов'язаних з можливим банкрутством та неплатоспроможністю тощо. Паралельно з ознайомленням та аналізом звітності інвестору доцільно ознайомитися з тенденціями розвитку компанії за 2-3 роки, оцінити довгострокові перспективи, їхню достовірність, обґрунтування, основні показники аналізу руху грошових коштів для максимальної реалізації своїх цілей, стратегії та планів.

“Фінансова звітність для інвесторів” як основа прийняття управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень тісно пов'язане з аналітичними даними бухгалтерського, управлінського обліку, розроблених бюджетів та звітності, які впливають на обґрунтування та оперативність прийняття рішень. Виходячи з того, що результатом прийняття управлінських рішень можуть бути як позитивні, так і негативні процеси (прибутки чи збитки), інвестор повинен мати перед собою розроблений план-стратегію дій для побудови ефективної системи прийняття управлінських рішень та економічного аналізу діяльності майбутнього інвестиційного об'єкта.

Фундаментальною основою оцінки об'єкта інвестування та прийняття ділових рішень є етап проведення фінансово-економічного аналізу [3, с. 174]. Ділове рішення в рамках доцільності здійснення інвестицій ставить перед собою завдання оцінки розвитку основних показників діяльності компанії в короткостроковій та довгостроковій перспективі, в результаті чого економічний аналіз тісно пов'язаний з бюджетними процесами на підприємстві. Фінансовий аналіз проводиться компаніями не лише для оцінки, але і для прогнозування подальшого її розвитку. При цьому необхідно обґрунтовано обрати перелік коефіцієнтів, які будуть використовуватися для стратегічного планування та бюджетування [4, с. 142].

Вибір карти базових прогнозних показників є динамічною та фундаментальною основою, яка об'єднує в собі фінансовий, управлінський, стратегічний аналіз та менеджмент, динамічні та статичні бюджети, бухгалтерський облік та фінансову звітність підприємства. В залежності від рівня розвитку бюджетування на підприємствах економічний аналіз також розподіляється на три рівні:

а) аналіз ретроспективних показників діяльності підприємства, які характеризують його функціонування в минулих періодах та на момент початку розробки стратегії прийняття рішень; базою для проведення такого аналізу є дані звітності бухгалтерського та управлінського обліку;

б) аналіз та оцінка значень запланованих фінансових показників за період короткострокової та довгострокової перспективи; основним джерелом аналізу на даному рівні є розроблені та складені системи бюджетів (бюджет продаж, бюджет собівартості виготовленої та реалізованої продукції, бюджет дебіторської та кредиторської заборгованості, взаємоузгодженість фактичних та бюджетних форм звітності), а також екстраполяція показників, відображених в комплекті фінансової звітності компанії та обчислені на першому рівні аналізу (екстраполяція розрахованих ретроспективних показників);

в) поточний аналіз та оцінка відхилень досягнутих фактичних і запланованих бюджетних показників на основі гнучких бюджетів та проміжних фінансових звітів;

Огляд основних фінансових показників, запропонованих за результатами дослідження і такі, що цікавлять інвесторів, ґрунтується на законах ринкової економіки та взаємозв'язках, які відбуваються на ринку та діють в цілісній системі. Основною перевагою для ефективного використання такого набору показників є перш за все розуміння їхньої суті та змін. Розуміння та володіння основними показниками дозволить навіть з мінімуму фінансових даних отримати максимально ефективний результат. Логічна структура даного процесу наведена на рис. 1.

Ключовим елементом для розуміння та практичного використання процесу формування карти показників є взаємовплив джерел фінансової інформації, методів аналізу, обраних показників, прогнозних форм звітності та бюджетів на основі даних бухгалтерського обліку. Згідно з розробленими джерелами інформації про

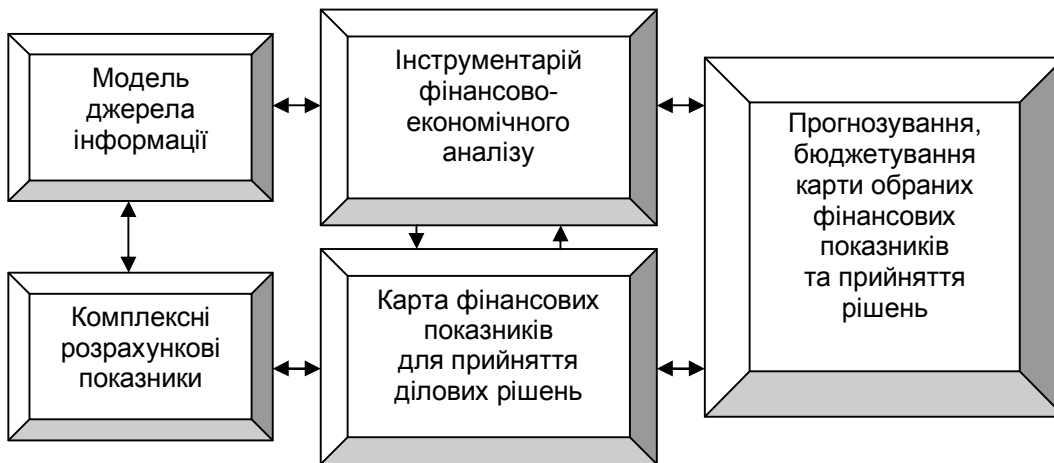


Рис. 1. Процес формування карти фінансово-економічних показників для прийняття рішень

діяльність підприємства в поєднанні з сучасними методиками аналізу формується оптимальний набір показників, які максимально задовольняють потреби інвесторів та забезпечують обґрунтування й підтримку прийняття рішень. На основі розробленої звітності можна отримати два типи показників, необхідних як для оцінки діяльності підприємства (базові), так і для проміжного використання в системі аналізу для отримання складних фінансових показників (розрахункові), які комплексно характеризують всі складові діяльності підприємства. Комплексність даних показників розкривається через їхній зміст та методику розрахунку, яка включає дані, які характеризують взаємовплив прибутковості, оборотності та ліквідності підприємства.

Кінцевим результатом формування двох останніх елементів циклу фінансово-економічного аналізу є перелік основних форм звітності з достовірним алгоритмом їхньої побудови та перелік основних показників, які ґрунтуються на розроблених (спеціалізованих) формах звітності. Даний алгоритм прийняття інвестиційних рішень є методичною основою для дій інвестора при розробці стратегії інвестування. Цінність даної методики полягає в тому, що інвестор та менеджмент компанії взаємодіють між собою, вирішуючи одне питання з різних кутів та точок зору: перший хоче переконатися та обґрунтувати рішення стосовно вкладення інвестицій, а другий – відповідно показати всі переваги та можливості компанії для залучення потенційних інвестицій.

На практиці, важливим елементом системи управлінського аналізу є вибір не всієї сукупності показників, які тільки можливо розрахувати на основі існуючих даних, а саме такий блок показників (декілька важливих комплексних показників), який дасть змогу прийняти те чи інше рішення. Тобто управлінський аналіз є вузькоспеціалізованим та орієнтованим на конкретні потреби менеджерів чи інвесторів, і з його допомогою отримуються відповіді на конкретні питання. Широкий перелік різноманітних фінансових та економічних показників, що характеризують різні сторони фінансово-господарської діяльності підприємства, може мати різнонаправлену динаміку та тенденції розвитку, що не дає однозначно визначити покращення чи погіршення фінансового стану підприємства за аналізований період.

Досвідчений користувач (інвестор, управлінський персонал) має конкретну систему цілей та питань, оцінити які можна через відповідний їм набір показників. Решта показників, які характеризують важливі аспекти діяльності підприємства, та не належать до даного блоку питань, будуть надавати тільки надлишкову, для прийняття управлінських рішень, інформацію, яка ускладнює процес збору та аналізу даних.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати пакет "Фінансова звітність для інвесторів", який розширить можливості підприємства для залучення інвестицій та підвищення інвестиційної привабливості самого підприємства в методиках аналізу інвесторами фінансово-господарської діяльності. Мінімальним переліком пакету звітності, який повинен бути представлений для інвестора запропоновано такий:

1. Офіційна бухгалтерська звітність (офіційний пакет фінансової звітності, складена за національними положеннями-стандартами бухгалтерського обліку з паралельним узгодженням та інтерпретацією під кутом міжнародних стандартів фінансової звітності (особливо це актуально для міжнародних інвесторів, яким українська фінансова звітність несе менше інформації, аніж звітність за МСФЗ).

2. Комплекс звітності, представленої системою управлінського обліку. Особливо значущим як джерело інформації для інвестора ці звіти є в Україні з урахуванням того, що офіційна фінансова звітність складається креативно з метою зниження податкового навантаження, та діяльності підприємства в рамках тіньової економіки в світлі останніх подій на фінансових ринках та кризового періоду в Україні (2008-2010 рр.). Даний інформаційний елемент може містити сукупність звітностей,

яка представляється виключно внутрішнім користувачам для прийняття рішень, і зазвичай містить конфіденційну інформацію (комерційну таємницю). Сюди належать форми звітів, які відображають реальну рентабельність, стійкість, ліквідність і платоспроможність підприємства, маржинальний прибуток, постійні та змінні витрати, собівартість, націнку, обсяги продажу в натуральній та грошовій формах, оцінку ефективності діяльності підприємства в розрізі окремих бізнес-юнітів тощо.

3. Поточні та стратегічні бюджети компанії. Основна увага приділяється перш за все наявності бюджетування (планування) на підприємстві. Перевага надається наявності розроблених статичних та динамічних (гнучких) бюджетів на основі яких можна аналізувати хід виконання бюджету, або ж в гіршому випадку оцінити подальші перспективи розвитку компанії, які очікує менеджмент підприємства. Важливими в даному розділі є як деталізовані операційні бюджети (бюджет продаж, виробництва, собівартості, закупки та потреби в матеріалах), так і бюджетні форми фінансових звітів, на основі яких з урахуванням ризиків та похибок можна оцінити результативність та ефективність діяльності підприємства до початку здійснення інвестицій.

4. Додаткова інформація, яка на думку менеджменту компанії дасть інвестору більш детально та досконало зрозуміти всю інтерпретовану вище інформацію. Мова йде як про бізнес-плани підприємства, примітки до фінансових звітів, розшифровки статей балансу, так і про специфічні форми фінансових звітів, які розкривають діяльність підприємства під найбільш привабливим кутом для інвестора з точки зору вкладення інвестицій.

Розроблений пакет звітності - "фінансова звітність для інвестора" та її аналіз мають переконати інвестора в тому, що:

- вибрана краща альтернатива із всіх можливих варіантів;
- інвестиційний проект спрямований на максимальне збільшення вартості майна підприємства та власників (інвесторів);
- вкладення коштів у діяльність підприємства принесе інвестору віддачу у вигляді прибутків, зростанні вартості активів та власного капіталу підприємства;
- перспективні цілі (стратегічні і тактичні) є досяжними при заданих темпах діяльності та бюджетних показниках (планової рентабельності виручки, витрат, прибутку тощо);
- визначені основні ризики пов'язані з реалізацією проекту та допустимі для даного рівня рентабельності з урахуванням найгіршого випадку та його наслідками;
- визначені об'єми необхідних ресурсів, способи та вартість їхнього залучення (узгодження руху грошових коштів без дефіцитів та розривів для забезпечення безперебійності інвестування та функціонування).

Концептуальна основа розробленого алгоритму прийняття рішень на основі спеціалізованих форм та показників фінансового аналізу наведена на рис. 2. На основі даних проведеного дослідження та з урахуванням практичного досвіду розроблено комплексний алгоритм прийняття, який включає стадії моделювання спеціалізованих форм фінансових звітів¹, специфічної методики аналізу розроблених форм звітності та розробки мінімального набору комплексних показників, які надаватимуть достатній обсяг облікової інформації, необхідної для переконливого обґрунтування та підтримки прийняття управлінських рішень.

Також на основі запропонованих комплексних показників (карта фінансових показників для прийняття рішень) розроблена система бюджетування, яка забезпечує прогнозування та оцінку комплексних показників на перспективу. Завершальним етапом алгоритму є блок прийняття управлінських рішень, що ґрунтується на основі трьох попередніх блоків та здійснюється на основі обґрунтованої базової карти фінансово-економічних показників.

Як видно з формули 1 (рис. 2), в ній використано показники виручки, активів, інвестованого капіталу (сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань) та чистого прибутку. В результаті складної взаємозалежності даний комплексний показник містить в собі показник оборотності активів (виручка / активи), мультиплікатор інвестованого капіталу (активи / (власний капітал + довгострокові зобов'язання)) та рентабельність продаж (чистий прибуток / виручка). При розгорнутому розгляді даного показника зберігається висока аналітика даних та можливий факторний аналіз такого показника з визначенням впливу на результативний показник (рентабельність інвестицій) окремих кількісних та якісних факторів. Використання запропонованих комплексних показників забезпечує інвестору повну картину діяльності підприємства та на основі розуміння складного взаємозв'язку між звітними показниками, обґрунтувати і прийняти комплексні, тактичні, стратегічні, інвестиційні та інші ділові рішення.

Висновки. Креативні підходи до системи підтримки та прийняття рішень в умовах кризової економіки та інфляційних тенденцій в Україні є складними та різноманітними. Традиційні фінансові звіти, що є оступними для інвесторів, не відображають достовірну інформацію про всі показники діяльності підприємства (активи, капітал, зобов'язання, фінансові показники та коефіцієнти). Розробка

¹ Детально з спеціалізованими моделями форм фінансової звітності та їх показниками можна ознайомитися: Шеверя Я.В. «Удосконалення методів аналізу та прийняття управлінських рішень на основі комплексної моделі фінансової звітності». // Школа професійного бухгалтера. - № 11. - 2008 р.

та моделювання спеціалізованих аналітичних форм звітності як базова складова бізнес-процесу прийняття рішень забезпечує представлення таких облікових даних для інвесторів, які є особливо актуальними, релевантними та піддаються найменшому впливу системи креативного обліку в Україні. Основна їхня мета – надати такі числові дані, які забезпечують об'єм корисної інформації для прийняття раціональних ділових рішень. Виходячи з базового рівня процесу прийняття рішення, розробляються наступні етапи, такі як фінансово-економічний аналіз спеціалізованих форм звітності, розробка та аналіз бюджетів в динаміці. На основі запропонованих джерела інформації, комплексних показників та їхньої оцінки і здійснюється оптимальне прийняття управлінських рішень, що забезпечує максимально точні та дієві обґрунтування комплексних ділових рішень.

Блок 1. Розширені аналітичні можливості моделі звіту про фінансовий стан та результати діяльності підприємства

Передбачає побудову таких моделей звітності, які містять в собі такі показники: виручка від реалізації, собівартість реалізації, прибуток до нарахування та сплати амортизації, відсотків та податків (EBITDA, EBIT, EBT), необоротні активи, оборотні активи з виокремленням складових робочого капіталу (WC), власний капітал, чистий прибуток (NIAT), довгострокові та поточні зобов'язання. Дані показники наводяться в спеціалізованій моделі фінансових звітів за 3-5 років з обов'язковим визначенням тренду по кожному показнику.

Блок 2. Фінансово-економічний аналіз спеціалізованих моделей (Балансу та Звіту про Фінансові Результати)

Передбачає розрахунок комплексних розрахункових показників на основі аналітичного блоку (1): Рентабельність активів (ROA), Власного капіталу (ROE), Інвестованого капіталу (ROI), Робочого капіталу (ROWC), Чистих Активів (RONA), Продаж (ROS), Поточної ліквідності (CL) та основних показників фінансової стійкості. Ці показники розглядаються в комплексі та на основі взаємозв'язку рентабельності, оборотності, ліквідності та мультиплікації активів і комплексно характеризують всі сфери діяльності підприємства.

Блок 3. Бюджетування основних аналітичних даних та фінансових показників діяльності підприємства

На основі розроблених моделей звітності та карти комплексних фінансово-аналітичних показників складаються операційні та фінансові бюджети. Бюджетні форми будуються в формі, яка забезпечить на основі блоку 1 та 2, винести в окрему таблицю зазначені показники з їхнім прогнозуванням на 1-3 роки та з урахуванням зміни трендів за попередні періоди (за їхньої наявності).

Блок 4. Прийняття Управлінських рішень

Ключовий акцент на завершальному етапі обґрунтування та прийняття рішення мають показники: ROA, ROE, ROI, ROS, RONA і ROWC. На їхній розрахунок впливають значення показників активів, зобов'язань, власного капіталу, оборотності, ліквідності, робочого капіталу. Для ілюстрації використаємо формулу рентабельності інвестицій (ROI):

Рентабельність інвестицій (інвестованого капіталу) =

$$\frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Активи}} \times \frac{\text{Активи}}{\text{Інвестований капітал}} \times \frac{\text{Чистий прибуток підприємства}}{\text{Виручка від реалізації}} \quad (1);$$

Рис. 2. Логічна система алгоритму моделювання звітності, її аналізу, бюджетування та прийняття управлінських рішень

Узагальнюючи результати проведеного аналітичного дослідження фінансових звітів різних підприємств, практичного досвіду застосування розробленого алгоритму на практиці та з урахування думок провідних вчених із практиків, можна зробити висновки:

1. Сформований науково обґрунтований та практично підтверджений алгоритм прийняття управлінського рішення в єдності з інструментарієм фінансово-економічного, управлінського аналізу, формами спеціалізованої фінансової звітності та системою бюджетування.

2. Розглянуто процес прийняття управлінського рішення як бізнес-процес, який відводить основну роль джерелам фінансової інформації, фундаментальну роль фінансово-економічному аналізу в поєднанні з системою бюджетування.

3. На основі спеціалізованих розроблених моделей фінансової звітності запропоновано вибір карти фінансових показників (ROA, ROE, ROI, ROWC, RONA, ROS), які забезпечують комплексний аналіз та комплексне прийняття рішення з одночасним прогнозуванням їхнього розвитку в майбутньому.

4. Вибір карти базових прогнозних показників є динамічною та фундаментальною основою, яка об'єднує в собі фінансовий, управлінський, стратегічний аналіз та менеджмент, динамічні та статичні бюджети, бухгалтерський облік та фінансову звітність підприємства;

5. Комплексні показники зберігають за собою високу аналітику (ROI), яка містить в собі показники оборотності, мультиплікатор активів, рентабельності і ліквідності, забезпечуючи можливість факторного аналізу та моделювання їхнього розвитку.

6. Розроблений та запропонований для практичного використання пакет "фінансова звітність для інвесторів", який розкриває інтерпретацію, можливості, переваги та презентативність звітності для користувачів, що приймають рішення (інвесторів).

7. Практичне застосування алгоритму прийняття управлінського рішення реально здійснювати в системі управлінського обліку на середніх та великих підприємствах, що забезпечує широку, узгоджену, орієнтовану на ринок та інвесторів інформаційну базу для визначення тенденцій розвитку, підтримки і прийняття оптимальних ділових рішень.

Перспективним напрямком подальших наукових досліджень є розробка і вдосконалення якості звітних даних, достовірне відображення на рахунках бухгалтерського обліку повного комплексу релевантної інформації про складні трансакції, активи, капітал, зобов'язання, результати діяльності підприємства. При забезпеченні достовірної бази для блоку фінансового аналізу та бюджетування показників процес прийняття та обґрунтування доцільності управлінського рішення для інвестора буде простим та зрозумілим, а головне – максимально точним та достовірним.

Література

1. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. - 420с.
2. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: Монографія. — К.: ЦУЛ, 2003. - 202с.
3. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник / За ред. Ф.Ф. Бутинця. - Житомир: ПП "Рута", 2004. - 352с.
4. Олексів І.Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання //Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 12. - с. 142 - 149.
5. Трояновский В.М. Разработка управленческих решений. – М.: РДП, 2003. - с.7.