

Հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգով հաշվետվողականությունը որպես կառավարչական հաշվառման համակարգում տեղեկատվության կառավարման արդյունավետ մեխանիզմ

Հակոբյան Արփինե Ս.

Կառավարչական հաշվառման և աուդիտի ամբիոնի դասախոս,
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան (Երևան, ՀՀ)

<https://orcid.org/0000-0002-1713-0747>

arpinehakobyhan111@gmail.com

ՀՏԳ՝ 657, 658; EDN: TSLSPW; JEL: M14, M40, M41;

DOI: 10.58587/18292437-2024.3-150

Հանգուցաբառեր՝ հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգ, տեղեկատվական ապահովվածություն, ներքին հաշվետվողականություն, տեղեկատվական համակարգ, կառավարչական հաշվետվություններին, զարգացման տեսլական, ռազմավարական նպատակադրումներ, կառավարչական հաշվառում, ֆինանսական տեղեկատվություն, ոչ ֆինանսական տեղեկատվություն, ռազմավարության կատարողական

Управленческий отчетность по направлениям Системы Сбалансированных Показателей как эффективный механизм управления информацией

Акобян Арпине С.

Преподаватель кафедры управленческого учета и аудита, АГЭУ (Ереван, РА)

Аннотация: В последние годы в коммерческих организациях возрос интерес к построению системы бухгалтерского учета в соответствии со стратегическими целями. Для достижения стратегических целей руководители организаций сталкиваются с проблемой управления большими объемами информации, формируемой на оперативном уровне. Идея системы сбалансированных показателей, разработанная Нортоном и Капланом, может быть использована для управления этой информацией. В статье в соответствии с заранее поставленными целями обоснована целесообразность использования системы сбалансированных показателей управления информацией в системе управленческого учета и предложен структура управленческой отчетности, подготовленную по четырем направлениям этой системы. По мнению автора, внедрение предлагаемой отчетности в информационной системе коммерческих организаций будет способствовать совершенствованию механизмов управления информацией в системе управленческого учета коммерческих организаций.

Ключевые слова. Управленческий учет, сбалансированная система показателей, внутренняя отчетность, информационная система, управленческая отчетность, видение развития, стратегические цели, финансовая информация, нефинансовая информация, реализация стратегии

Balanced Scorecard for management reporting: an information management mechanism for commercial organizations

Hakobyan Arpine S.

Lecturer at the chair of Managerial accounting and auditing, ASUE (Yerevan, RA)

Abstract: In recent years, the interest in the construction of the reporting system in accordance with strategic goals in commercial organizations has increased. In order to achieve strategic goals, managers of organizations are faced with the problem of managing large volumes of information formed at the operational level. The idea of the Balanced Scorecard developed by Norton and Kaplan can be used to manage that information. In the article, in accordance with the pre-defined objectives, the expediency of using the system of Balanced Scorecard for information management in the management accounting system is justified and a framework of managerial report prepared in four directions of Balanced Scorecard is proposed. According to the author, the implementation of the proposed report in the information system of commercial organizations will support the process of managerial decision making and the process of strategic goals implementation control, improving the mechanisms of information management in the management accounting system of commercial organizations.

Keywords: information provision, internal reporting, information system, managerial reporting, vision of development, strategic goals, Balanced Scorecard

Ներածություն: Կազմակերպությունների տասիսան կառավարչական հաշվառման համա-
ռազմավարական նպատակներին համապա- կարգի կառուցման հարցերի շուրջ հետաքրքրու-

թյունը վերջին տարիներին մեծացել է: Ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար կազմակերպությունների կառավարիչները բախվում են գործառնական մակարդակում ձևավարվող մեծածավալ տեղեկատվության կառավարման հիմնախնդրին [11]:

ՀՀ առևտրային կազմակերպությունների կառավարչական հաշվառման համակարգում տեղեկատվության կառավարման մեխանիզմները դիտարկելիս, նկատվում է դրանց կենտրոնացումը՝ տեղեկատվության գործառնական նպատակներով հավաքագրման, մշակման և հաշվետվությունների կազմման վրա, իսկ ռազմավարական ուղղվածություն ունեցող տեղեկատվության կառավարման մեխանիզմները հաճախ բացակայում են: Առավել էական և ընդհանրական թույլ կողմեր են.

- Կառավարիչներին տրամադրվող տեղեկատվությունն ու հաշվետվությունները չափազանց մեծ ծավալներով են, իսկ որոշ դեպքերում, չնայած մեծ ծավալներին, կարող են բավարար մակարդակով «տեղեկատվական» չլինել:

- Հաշվետվությունները հիմնականում կենտրոնանում են ֆինանսական տեղեկատվության վրա:

- Թվերն ու հաշվետվությունները ֆորմալ բնույթ են կրում, քանի որ ներկայացվում են առանց կազմակերպության իրական նպատակների և ռազմավարության հետ բովանդակային կապվածության:

- Ռազմավարության շրջանակներում սահմանված նպատակները հազվադեպ են ընդգրկվում գործառնական կառավարման համակարգում:

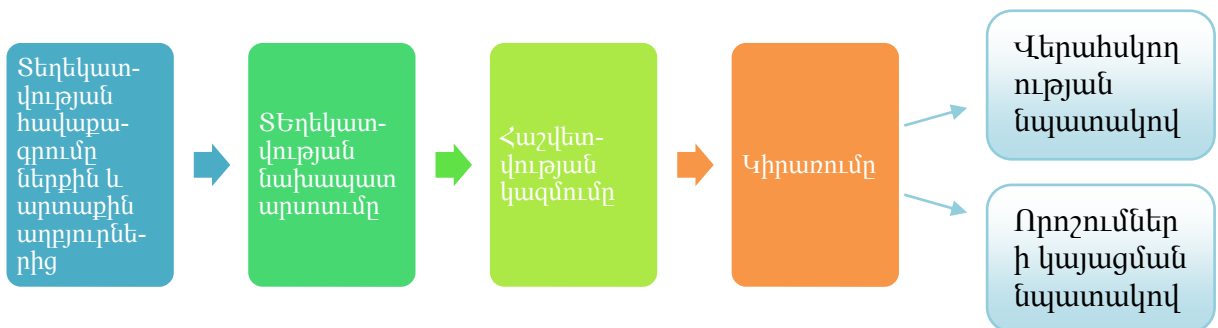
- Կազմվող հաշվետվությունները դեպի օգտագործողները՝ կառավարիչները կողմնորոշված չեն, քանի որ դրանցում տվյալների վերլուծությունների փոխարեն գերակշռում են թվային նկարագրությունները:

Վերը ներկայացվածը պայմանավորում է ռազմավարական նպատակներով տեղեկատվության կառավարման համար ներտնտեսական հաշվետվությունների պատրաստման նոր մոտեցումների մշակման անհրաժեշտությունը:

Սովորաբար կառավարչական հաշվետվությունների ձևի նկատմամբ որևէ պահանջ չի ներկայացվում, դրանք կազմվում են ըստ անհրաժեշտության, և հաշվի են առնում կառավարիչների՝ այդ պահին առկա տեղեկատվական պահանջները [4]:

Կառավարչական հաշվառման համակարգում ռազմավարական նպատակներով տեղեկատվության կառավարման համար կարելի է կիրառել Նորթոնի և Կապլանի կողմից մշակված Հաշվեկշռված Ցուցանիշների Համակարգի (ՀՑՀ-Balanced Scorecard) [1; 3; 9; 10] գաղափարով հաշվետվությունների ձևայնացված կառուցակարգ, ինչը երկարաժամկետում հնարավորություն կտա հավաքագրել և կուտակել կազմակերպությանը վերաբերող համադրելի տեղեկատվություն, կաջակցի կառավարչական հաշվառման հիմնական՝ որոշումների կայացման և վերահսկողության գործառնականներին: Հաշվետվությունը ենթադրում է ներառվող գործունեության հիմնական ցուցանիշները (KPI) խմբավորել ՀՑՀ չորս հիմնական ուղղություններով, ընդ որում այդ ցուցանիշների կազմը կազմակերպությունից կազմակերպություն տարբեր է, և կախված է վերջինիս ճյուղային առանձնահատկություններից, կյանքի շրջափուլից և այլն:

Հոդվածի նպատակն է հիմնավորել կառավարչական հաշվառման համակարգում տեղեկատվության կառավարման համար հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգի կիրառման նպատակահարմարությունը և առաջարկել այդ համակարգի չորս ուղղություններով պատրաստված կառավարչական հաշվետվողականության մոտեցում:



Պժ. 1: Հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգի կիրառմամբ կառավարչական հաշվետվությունների պատրաստման և օգտագործման գործընթացը
Աղբյուր: Կազմվել է հեղինակի կողմից:

Վերլուծություն:

Հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգի դրույթներով կառավարչական հաշվետվողականության նպատակը կազմակերպությունում ձևավորվող տեղեկատվական հոսքերի ամփոփումն է: Այն ներառում է տեղեկատվության (ներքին, արտաքին աղբյուրներ, ֆինանսական և ոչ ֆինանսական բնույթի տեղեկատվություն) հավաքագրումը, հաշվետվության պատրաստումը և դրա կիրառումը՝ վերահսկողության և որոշումների կայացման նպատակներով:

Այս համակարգի կիրառման դեպքում ենթադրում է ոչ միայն ֆինանսական, այլ նաև մեծ ծավալով ոչ ֆինանսական տեղեկատվության օգտագործումը, ինչը կառավարչական հաշվառման ամենատարածված սահմանումներին, և նաև մեր կողմից կառավարչական հաշվառման ընկալմանը, չի հակասում: **Կառավարչական հաշվառումը մեր կողմից սահմանվում է որպես ֆինանսական և ոչ ֆինանսական տեղեկատվության հավաքագրման, մշակման և փոխանցման գործընթաց՝ կազմակերպության ռազմավարական և գործառնական նպատակներին հասնելու նպատակով:**

Ռազմավարական կառավարման գործիք համարվող ՀՑՀ-ի կիրառմամբ կառավարչական հաշվետվության պատրաստումը կապվում է նաև մեր ներկայացրած սահմանման երկրորդ մասի հետ, այն է, կառավարչական հաշվառումը դիտարկվում է որպես ոչ միայն գործառնական, այլ նաև ռազմավարական նպատակներին հասնելուն ուղղված գործընթաց:

Ներտնտեսական հաշվետվողականության դասական համակարգի բարելավման համար ՀՑՀ-ի կիրառման նպատակահարմարությունը հիմնավորելու համար որոշ հարցեր ևս առաջանում են, առաջին՝ ՀՑՀ-ի կիրառումն արդյո՞ք մեծացնելու է ներտնտեսական հաշվետվողականության համար ձևավորվող տեղեկատվական հոսքերի ծավալները, և երկրորդ՝ արդյո՞ք լրացուցիչ, առանձին ՀՑՀ-ի հաշվետվությունների կազմման անհրաժեշտություն լինելու է:

Ներտնտեսական հաշվետվողականության համակարգի պատրաստման հիմքում նշված մոտեցումով առաջնորդվելիս կարելի է սահմանել անհրաժեշտ տեղեկատվության ծավալին ներկայացվող բնութագրիչները: Վերջին տարիներին նկատվող՝ տվյալների հավաքագրման և մշակման ավտոմատացման աստիճանի բարձրացումն ավելի մեծ ծավալներով մշակված տեղեկատվություն է ապահովում: Կառավարիչների տրամադրության տակ գտնվող տեղեկատվության մեծ ծավալները կարելի է դիտարկել որպես մրցակցային առավելություն [3, էջ 16]: ՀՑՀ-ի կառուցումը չի նշանակում փոքրացնել տիրապետվող բազային

տեղեկատվական հոսքերը: Այդ հոսքն անընդհատ է, անկախ այն բանից, թե արդյունքում ինչ կառավարչական հաշվետվություններ են կազմվելու: Մրա փոխարեն, ՀՑՀ-ի դեպքում կարիք է առաջանում խոսել կառավարչական տեղեկատվության օգտագործման մասին: Ռազմավարական տեղեկատվությունը կառավարիչներին պարբերաբար է ներկայացվում, բայց հիմնականում սեղմ տեսքով: Կառավարիչների համար հետաքրքրություն առաջացնող «ախտորոշիչ» բնույթ ունեցող տեղեկատվությունը ներկայացվում է հիմնական ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարներին, իսկ իրավիճակային որոշումների ընդունման համար օգտագործվող մանրամասն տեղեկատվությունը հավաքագրվում է միայն ըստ անհրաժեշտության: Եթե կառավարչական հաշվառման համակարգի կառուցվածքավորման համար հետևենք այս մոտեցմանը, ապա ՀՑՀ-ի ներդրմամբ ներտնտեսական հաշվետվությունների ծավալների մեծացում տեղի չի ունենա: Երկրորդ հարցի պատասխանը հիմնվում է պրակտիկ մասնագետներին բանավոր հարցումների արդյունքների վրա, ըստ որի կազմակերպությունների կառավարիչները նույնիսկ մեծ ծավալներով դժգոհություններ առաջացնող ներտնտեսական հաշվետվությունների դեպքում, հակված չեն այդ համակարգը ամբողջությամբ փոխելուն: Մրա հետևանքով, կարող են կազմվել լրացուցիչ, ՀՑՀ-ի հետ անմիջականորեն կապված հաշվետվություններ [3, էջ 16]: Այս հաշվետվությունները կազմվում են ավանդական հաշվետվությունների հետ զուգահեռ, ինչը մեծացնում է հաշվետվությունների պատրաստման վրա ծախսվող ժամանակը, սակայն հաշվետվողականության ներդրման սկզբնական փուլում անխուսափելի է:

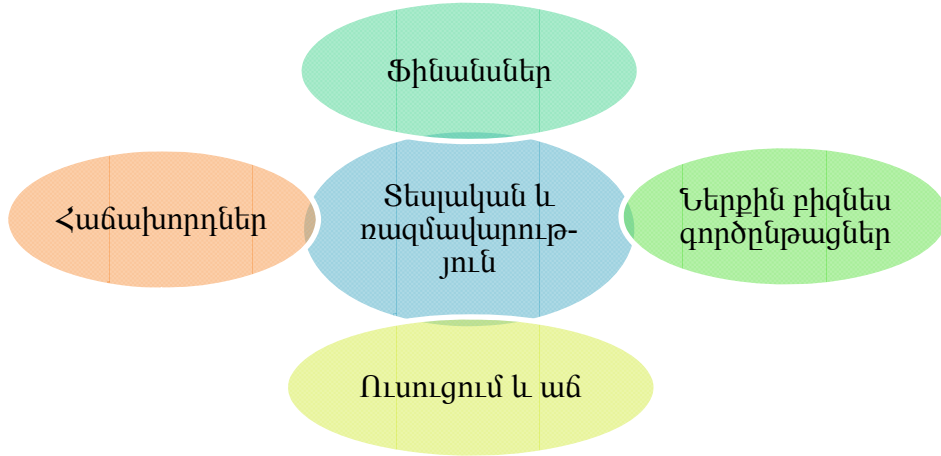
Ինչ վերաբերում է սահմանված ձևով հաշվետվության պատրաստմանը, ապա ավտոմատացված համակարգերում տեղեկատվության մի մասը ինքնաշխատ «կիսայտնվի» մշակված այս ձևերում, մի մասն էլ այստեղ կներառվի ձեռքով լրացուցիչ մուտքագրմամբ:

Հաշվետվությունը պատրաստելու գործընթացում, պետք է տրվեն հետևյալ երկու հարցերի պատասխանները.

1. **Ի՞նչ և մանրամասնության ի՞նչ աստիճանով տեղեկատվություն պետք է ընդգրկել հաշվետվության մեջ:** ՀՑՀ-ն կառուցելիս սահմանվում են այս կամ այն կազմակերպական միավորի կառավարման տեսակետից համեմատաբար նշանակալի ռազմավարական նպատակներ, ցուցանիշներ և գործողություններ: Մրան հետևում է հարցը, թե այս տեղեկատվության որ մասը, և մանրամասնության ինչ աստիճանով է պետք հաղորդել կառավարիչներին:

2. Տեղեկատվությունն ինչ տեսքով պետք է ներկայացվի կառավարիչներին: Տեղեկատվության պարզ և հասկանալի ներկայացումը կարևոր նախապայման է կառավարիչների կողմից ՀՅՀ-ի կիրառման համար: ՀՅՀ-ի վրա հիմնված հաշվետվության տեսքի ընկալման վրա ազդում է ՀՅՀ հայեցակարգը, վերջինս

ներկայացվում է կազմակերպության ռազմավարության իրականացման տեսակետից նշանակալի չորս հիմնական ուղղություններով՝ «Ֆինանսներ», «Հանախորդներ», «Ներքին գործընթացներ և ինքնարժեք», «Աճ և զարգացում» (տես գծ.2):



Գծ. 2 Հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգի դասական կառուցվածքը:
Աղբյուր: Կազմվել է հեղինակի կողմից [1; 2; 7; 8] -ի համաձայն:

Կազմակերպության ռազմավարության իրականացման հիմնական ուղղություններին համապատասխան կարելի է ձևավորել հաշվետվողականության երկու փուլ.

1. ստորաբաժանումների ռազմավարության փաստաթղթավորումը, (տես աղյուսակ 1),

2. կատարողականի հաշվետվությունը, (տես աղյուսակ 2) որն էլ հենց ՀՅՀ-ով կառավարչական հաշվետվությունն է:

Հաշվետվողականության առաջին փուլը ենթադրում են մուտքային ռազմավարական

իրավիճակի նկարագրությունը, որի հիման վրա սահմանվում են ռազմավարական նպատակները, ցուցանիշներն ու գործողությունները: Բացի այդ, այն կապված է ցուցանիշների բազային մեծությունների սահմանման հետ, որոնց հիման վրա հետագայում սահմանվում են նպատակային մեծությունները՝ ռազմավարության կատարողականը գնահատելու համար: Ցուցանիշների համակարգը կառուցելիս պետք է հաշվի առնել մի շարք պահանջներ, որոնք ներկայացրել ենք գծապատկեր 3-ում:



Գծ. 3 Չափիչներին ներկայացվող հիմնական պահանջները
Աղբյուր: Կազմվել է հեղինակի կողմից ըստ [2, էջեր 344-345] -ի

Կազմակերպության հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգում ներառված ցուցանիշները կարող են լինել և բացարձակ (դրամային և ոչ դրամային) և հարաբերական (աճի տեմպերը) [1, էջ 86; 6, էջեր 152-153]:

Աղյուսակ 1. Հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգ արևտրային կազմակերպության համար

Տեղեկատվական հոսքերը	Ռ-ազմավարական նպատակը	Ցուցանիշը	Ցուցանիշի հաշվարկման մեթոդաբանությունը	
Ֆինանսներ	Մեծացնել կազմակերպության հասույթի ցուցանիշը	Իրացման շահութաբերություն	Իրացումից շահույթ / հասույթ	
	Նվազեցնել ծախսերը	Արտադրանքի ինքնարժեքում հաստատուն ծախսումների տեսակարար կշռի նվազեցում	Հաստատուն ծախսումներ / Ինքնարժեք	
		Իրացումից հասույթ ցուցանիշում սահմանային շահույթի տեսակարար կշռի մեծացումը	(Հասույթ-Փոփոխուն ծախսումներ) / Հասույթ = Սահմանային շահույթ / Հասույթ	
Հանախորդներ	Մեծացնել իրացման ծավալները	Ընդլայնել հանախորդների բազան	Հաշվետու ժամանակաշրջանում ներգրավված նոր հանախորդների թիվ / Հանախորդների թիվը հաշվետու ժամանակաշրջանի սկզբում	
		Հանախորդների բազայի պահպանումը	Հաշվետու ժամանակաշրջանի վերջի դրությամբ այն հանախորդների թիվը որոնք հաշվետու ժամանակաշրջանի ընթացքում հավավատարիմ են դարձել / Հանախորդների թիվը հաշվետու ժամանակաշրջանի սկզբում	
	Որակ	Պատվերի ժամանակին և ճիշտ կատարումը	Հանախորդների գնումների ծավալների մեծացումը	Հասույթ / Հանախորդների թիվ
		Իրացման մեջ հետ վերադարձումների մասնաբաժինը	Պատվերի ժամանակին և ճիշտ կատարումը	Խոտանի պատճառով հետ վերադարձված վաճառքների քանակը
		Վերադարձված արտադրանքի արժեք / Իրացումից հասույթ		
Ներքին գործընթացներ և ինքնարժեք	Վստահելի մատակարարումներ	Հումքի, ծառայությունների գները	Բյուջեից շեղումները	
	Հիմնական միջոցների արդյունավետ օգտագործումը	Հիմնական միջոցների հատույց	Հասույթ / հիմնական միջոցների միջին տարեկան արժեք	
	Արտադրանքի որակի բարելավումներ	Խոտան	Խոտանի գծով ծախս / Արտադրանքի ինքնարժեք	
	Առավել շահութաբեր արտադրատեսակներով տեսականի	Սահմանային շահույթի ավելի մեծ դրույքաչափ ունեցող արտադրատեսակների արտադրության ծավալների մեծացում	Միավորի վաճառքի գին-Միավոր փոփոխուն ծախսումներ	
	Հանախորդների հետ օպերատիվ աշխատանք	Հանախորդների կողմից ներկայացվող բողոքների քանակը, և դրանց արձագանքման ժամանակը	Քանակը ժամերը(օրեր)	
	Արտադրողականության ցուցանիշի մեծացում	Մեկ բանվորի կողմից արտադրվող արտադրության ծավալը	Արտադրության ծավալ / բանվորների թիվ	

Ուսուցում և ան	Աշխատակիցների պրոֆեսիոնալիզմի անը	Պահանջ բողոքների քանակը	Անձնակազմի սխալի հետևանքների (խտանալի) ուղղման վրա կատարվող այլ ոչ արտադրական ծախսումները
	Հիմնական անձնակազմի կայուն կազմը	Կադրերի հոսունության գործակիցը	Աշխատանքից ազատվածների թիվ / անձնակազմի միջին ցուցակային թիվ
	Բյուջեների հավասարակշռվածությունը	Նորմատիվներից և բյուջեներից շեղումների տոկոսները	Նորմատիվներից և բյուջեներից շեղումների միջին հանրահաշվականը

Կազմվել է հեղինակի կողմից

Հաշվետվողականության այս մասը կարելի է կազմել տարվա մեջ մեկ անգամ, ՀՅՀ-ը որոշելիս, սակայն այն կարող է ըստ անհրաժեշտության վերանայվել ցանկացած պահի:

Այն կառավարչների հնարավորություն է տալիս փաստաթղթավորել ընտրված ռազմավարությունը (գործունեության հիմնական ցուցանիշների սահմանմամբ) և տեղեկացնում է ռազմավարական նախապայմանների (հաջողության հիմնական գործոնների սահմանմամբ) մասին: Այս փուլը կարևոր է աշխատակիցների մակարդակով և հետաքրքրված անձնաց մակարդակով (օրինակ հաճախորդները և մատակարարները) միասնական հաղորդակցություն ապահովելու համար:

Հաշվետվողականության երկրորդ փուլը հիմնավորված է այն բանով, որ ՀՅՀ-ի վրա հիմնված կառավարչական հաշվետվողականությունը պետք է կազմակերպության կամ

ստորաբաժանումների կառավարիչներին ռազմավարության փաստացի կատարողականի մասին տեղեկատվությամբ ապահովի: Հաշվետվությունը կարելի է կազմել եռամսյակների, կիսամյակների կտրվածքով կամ էլ ըստ անհրաժեշտության, և այն պետք է ներառի.

1. ռազմավարական ուղղությունները,

2. ցուցանիշները՝ նախատեսված, փաստացի, ցանկալի մեծություններով, կատարողականով և փոփոխությունների միտումներով (այդ մեծությունների ներառման ճկունությամբ):

Ընտրված ցուցանիշներով կազմված հաշվետվության օրինակ է ներկայացված ստորև: Այն կազմվել է այն ենթադրությամբ, որ ցուցանիշների համակարգը տարբեր է յուրաքանչյուր կազմակերպության համար, այն պետք է ընտրվի այնպես, որ լավագույն ձևով բնութագրի տվյալ կազմակերպության գործունեությունը:

Աղյուսակ 2. Կառավարչական հաշվետվողականության կառուցակարգ
Հաշվելով ընդհանուր ցուցանիշների համակարգի 4 ուղղություններով

«Ֆինանսական» ուղղության տեղեկատվության ամփոփումը				
Ցուցանիշը		Պլանային մեծությունը	Փաստացի մեծությունը	Կատարողականը
Հասույթ	Ֆ1	21 000 000 դրամ	36 000 000 դրամ	+15 000 000
Իրացման շահութաբերությունը	Ֆ2	15,2%	20,9%	+5,7%
Հաստատուն ծախսումներ/ Ինքնարժեք հարաբերակցությունը	Ֆ3	10%	18,75%	+8,75%
«Հաճախորդներ» ուղղության տեղեկատվության ամփոփումը				
Ցուցանիշը		Պլանային մեծությունը	Փաստացի մեծությունը	Կատարողականը
Շուկայի մասնաբաժինը	Հ1	20%	12%	-8%
Հաճախորդների բազայի մեծացումը	Հ2	10%	20%	+10%
Հաճախորդին բաժին ընկնող իրացման միջին մեծությունը	Հ3	21000 դրամ	30000 դրամ	+9000 դրամ
Հետ վերադարձների մասնաբաժինը՝ իրացման մեջ	Հ4	5%	8%	+3%
«Ինքնարժեք և ներքին գործընթացներ» ուղղության տեղեկատվության ամփոփումը				
Ցուցանիշը		Պլանային մեծությունը	Փաստացի մեծությունը	Կատարողականը
Խոտանված արտադրանքի տես. կշիռը	Ի1	7%	10%	+3%

Միջին ժամային Արտադրողականությունը	Ի2	30000 դրամ	29800	-200 դրամ
Նյութատարությունը	Ի3	80	81,25	+1,25
Սահմանային շահույթի դրույքաչափը՝ իրացման կառուցվածքում ամենամեծ բաժինն ունեցող արտադրատեսակի համար	Ի4	7,4	5,5	-1.9
«Աճ և զարգացում» ուղղության տեղեկատվության ամփոփումը				
		Պլանային մեծությունը	Փաստացի մեծությունը	Կատարողականը
Աշխատակիցների պրոֆեսիոնալիզմ (անձնակազմի սխալների հետևանքների ուղղման վրա կատարվող ծախսերը)	Ա1	50000 դրամ	300000 դրամ	+250000դրամ
Մշակված նոր արտադրատեսակների քանակը	Ա2	1 արտադրատեսակ	2 արտադրատեսակ	+1 արտադրատեսակ
Նոր արտադրատեսակների մշակման համար հատկացված հասույթի մասնաբաժինը	Ա3	7%	10%	+3%
Կադրերի հոսունությունը	Ա4	2 %	4%	+2%
Աշխատակիցների վերապատրաստումների համար հատկացված միջոցները հասույթից	Ա5	10%	7%	-3%

Աղբյուր: Առաջարկվում է հեղինակի կողմից:

Առաջարկվող հաշվետվության կառուցվածքում ամփոփված տեղեկատվությամբ ռազմավարական հարցերի պարբերական դիտարկումը կառավարիչներին հնարավորություն կտա կենտրոնանալ ռազմավարության հիմնական կողմերի վրա, քանի որ այն, ըստ էության նաև կառուցվածքավորվում է կազմակերպության ռազմավարական նպատակները:

ՀՅՀ-ի հիման վրա հաշվետվությունների համակարգը ներդնելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալը.

1. Հաշվեկշռված ցուցանիշների համակարգի կիրառմամբ հաշվետվողականությունը պետք է ինտեգրվի հաշվետվությունների առկա համակարգին: Դա թույլ կտա խուսափել բազմաթիվ լրացուցիչ հաշվետվությունների կազմումից և կառավարիչների տեղեկատվական ծանրաբեռնավածությունից:

2. Հաշվետվությունները պետք է կազմվեն «ընթեռնելի» ձևով, այսինքն լավագույնս պետք է արտացոլեն կազմակերպության ռազմավարությունն ու տեսլականը, էական տեղեկատվությունը պետք է հասկանալի և մենաբանելի լինի:

3. Հաշվետվությունները չափազանց շատ տեղեկավորություն չպետք է պարունակեն: Դրանք պատրաստելիս, պետք է տարբերել կառավարիչների պարբերական տեղեկատվական պահանջ-մունքները և մեկ անգամյա օգտագործման (ըստ հարցման) տեղեկատվությունը:

4. Տեղեկատվության հավաքագրումը և մշակումը կարող է կատարվել ժամանակակից տեղեկատվական տեխնոլոգիաներով: Հաշվետվությունների կազմման գործընթացը որոշվում է այդ թվում նաև կիրառվող ծրագրային

ապահովվածությունների հնարավորություններով, այնուհանդերձ, փաստաթղթի կազմման ժամանակ առաջին տեղում պետք է լինի ոչ թե տեխնիկապես իրագործելիությունը, այլ կառավարիչների տեղեկատվական պահանջներն ապահովելը:

5. Առանձին ցուցանիշների նախատեսված և նպատակային մեծությունները պետք է ներկայացվեն դինամիկայում: Ռազմավարական նպատակի կատարողականը պետք է թափանցիկ ներկայացված լինի, հակառակ դեպքում այդ նպատակային, էտալոնային մեծությունները նվազեցնելու վտանգ է առաջանում:

6. ՀՅՀ-ի հիման վրա, տեղեկատվության հավաքագրման, մշակման և հաշվետվության պատրաստման գործընթացները պետք է հստակ կանոնակարգված լինեն, այն կազմելու պարտականությունը պետք է առանձին աշխատակցի պատվիրակված լինի, պահանջվող տեղեկատվության ստացումը վերահսկելի դարձնելու նպատակով:

Եզրակացություն:

Այսպիսով, մշակված հաշվետվողականության մոտեցումը կարող է նշանակալիորեն բարելավել կառավարչական հաշվառման դասական համակարգը, միաժամանակ չմեծացնելով ներտնտեսական հաշվետվողականության նպատակով արդեն իսկ ձևավորվող տեղեկատվական հոսքերը: ՀՅՀ-ի հիման վրա կառավարչական հաշվետվության կազմումը ենթադրում է մի շարք փուլերից բաղակացած գործընթաց, ընդգրկելով կազմակերպության հիմնական ռազմավարության նկարագրությունը, ռազմավարական ուղղություններին համապատասխան նպատակների սահմանումը, յուրա-

քանյուր նպատակը բնութագրող հիմնական ցուցանիշների համակարգի կառուցումը, այդ ցուցանիշները հաշվետվելու համար տարբեր աղբյուրներից անհրաժեշտ ֆինանսական և ոչ ֆինանսական տեղեկատվության հավաքագրումը, տեղեկատվության նախապատրաստումը, հաշվետվության պատարտումը և դրա կիրառումը՝ որոշումների կայացման և վերահսկողության նպատակներով: Հաշվետվություններում պարունակվող տեղեկատվության հեռանկարային և ռազմավարական բնույթը հաշվի առնելով, հաշվետվության կառուցակարգը պետք է կայուն ձևով կիրառվի որոշակի ժամանակահատվածում՝ կուտակված տեղեկատվության համադրելիությունը ապահովելու համար:

Մշակված հաշվետվողականության մոտեցման՝ կառավարչական հաշվառման համակարգում կիրառումը, մեր կարծիքով, կարող է էապես բարելավել տեղեկատվության կառավարման արդյունավետությունը առևտրային կազմակերպություններում:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Вахрушина М. А., Сидорова М. И., Борисова Л. И.** Стратегический управленческий учет : учебник. – Москва: Изд-во Кнорус, 2023. – 184 с.
2. **Казакова, Н. А.** Современный стратегический анализ, учебник и практикум для вузов / 4-е изд., перераб. Доп. – Москва: Изд-во Юрайт, 2023. – 454 с.
3. **Крылов, С. И.** Сбалансированная система показателей: интеграция в систему отчетности. Стр. 14-26. // Международный бухгалтерский учет. 2015. №42 (384).
4. **Отварухина Н. С., Веснин В. Р.** Современный стратегический анализ, учебник и практикум для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 463 с. (Дата обращения: 23.04.2024).
5. **Салимова, В. Р.** Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2016, 7 (89), 15.
6. **Шулекин, А. Н.** Особенности применения системы сбалансированных показателей для управления эффективностью и оценки персонала в организациях жилищного строительства // В сборнике: Человеческие ресурсы: проблемы инновационного развития и использования // Сборник научных трудов / Отв. редактор Е. А. Морозова. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2016. – С. 149–155.
7. ACCA team, Balanced Scorecard, <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/balanced-scorecard.html>
8. **Kaplan R.S., Norton D.P.** The balanced scorecard-Measures that drive performance, Harvard Business Review, January-February, 1992
9. **Kaplan R.S., Norton D.P.** The Office of Strategy Management. // Harvard Business Review, 2005, no. 10, pp. 72–80.
10. **Kaplan R.S., Norton D.P.** The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment. – Boston, Harvard Business School Press, 2001. – 416 p.
11. **Kumar, S., Lim, W.M., Sureka, R. et al.** Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. Rev Manag Sci (2023). <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>

Տճանա/Հանձնվել է՝ 25.04.2024

Րեցենзирована/Գրախոսվել է՝ 08.05.2024

Սրնյա/Ընդունվել է՝ 15.05.2024