

## ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У РАМКАХ СИСТЕМИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

©2020 ШЕВЦІВ Л. Ю., СПОДАРИК Т. І.

УДК 658.5.  
JEL: H83; M11; M41; M49

### Шевців Л. Ю., Сподарик Т. І. Організація управлінського обліку на вітчизняних підприємствах у рамках системи обліково-аналітичного забезпечення управління

Мета статті – дослідження теоретичних і практичних підходів до організації управлінського обліку на основі власної парадигми обліково-інформаційного забезпечення для прийняття ефективних рішень щодо стратегічного управління підприємством. Визначено проблеми організації управлінського обліку на вітчизняних підприємствах. Узагальнено результати досліджень учених щодо вибору технологій/інструментів організації управлінського обліку, які надають більше можливостей для аналізу обліково-аналітичної інформації, збільшують швидкість її отримання. Досліджено необхідність побудови управлінського обліку в обліково-інформаційній системі підприємства. Виокремлено поняття обліково-аналітичного забезпечення та обліково-аналітичної інформації як одного з найважливіших напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах, які значним чином обумовлені процесами економічної та цифрової глобалізації, забезпечують взаємодію різних структурних підрозділів будь-якого підприємства. Обґрунтовано, що основними функціями обліково-аналітичного забезпечення є облікова, аналітична та інформаційна. Акцентовано увагу на переліку бухгалтерських програмних продуктів та їх ролі в обліковій системі підприємства. Визначено стадії побудови управлінського обліку, їх вплив на формування стратегії бізнесу на сучасних підприємствах. Проаналізовано переваги використання фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства, релевантного підходу, який дозволить виконувати функції управління з метою прийняття управлінських рішень за видами діяльності. Досліджено, що організаційне забезпечення функціонування управлінського обліку передбачає перерозподіл ролей між службами (відділами), які належать до інформаційного розрізу організаційної структури управління підприємством. Організацію управлінського обліку в обліково-інформаційному забезпеченні системи управління підприємством пропонується здійснювати на основі розробленої моделі. Визначено ряд переваг, з якими стикається сучасна організація на етапі організації управлінського обліку, зроблено відповідні узагальнення, висновки та пропозиції. Обґрунтовано необхідність подальшого вдосконалення та визначено основне призначення управлінського обліку на підприємствах на сучасному етапі розвитку ринкового суспільства.

**Ключові слова:** управлінський облік, обліково-аналітичне забезпечення, облікова інформація, бухгалтерські програмні продукти, організація управлінського обліку.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-255-266>

**Рис.:** 6. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Шевців Любов Юліанівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, аналізу і контролю, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

**E-mail:** [Shevtsivlyba@gmail.com](mailto:Shevtsivlyba@gmail.com)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4960-3198>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4840-2018>

**Сподарик Тетяна Ігорівна** – бакалавр, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

**E-mail:** [tania3740@ukr.net](mailto:tania3740@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3451-1813>

UDC 658.5.  
JEL: H83; M11; M41; M49

### Shevtsiv L. Yu., Spodaryk T. I. Organization of Management Accounting at Domestic Enterprises within the System of Accounting and Analytical Management

The purpose of the article is to study the theoretical and practical approaches to the organization of management accounting on the basis of its own paradigm of accounting and information support for making effective decisions on strategic management of the enterprise. Problems of the organization of the administrative account at the domestic enterprises are defined. The results of scientists' research on the choice of technologies / tools for the organization of management accounting, which provide more opportunities for the analysis of accounting and analytical information, increase the speed of its receipt, are generalized. The necessity of building management accounting in the accounting and information system of the enterprise is researched. The authors allocate the concept of accounting and analytical support and accounting and analytical information as one of the most important ways to improve the efficiency of enterprises in modern market conditions, which are largely due to the processes of economic and digital globalization, ensure the interaction of different departments of any enterprise. It is substantiated that the main functions of accounting and analytical support are accounting, analytical and information. Emphasis is placed on the list of accounting software products for their role in the accounting system of the enterprise. The stages of construction of management accounting, their influence on the formation of business strategy in modern enterprises are determined. The advantages of using financial and

non-financial indicators of the enterprise, the relevant approach, which will perform management functions in order to make managerial decisions by type of activity, are analyzed. It is examined that the organizational support of the functioning of management accounting involves the redistribution of roles between services (departments), which belong to the information section of the organizational structure of enterprise management. The organization of management accounting in the accounting and information support of the enterprise management system is proposed to be carried out on the basis of the developed model. A number of advantages that the modern organization faces at the stage of organization of management accounting are determined, the corresponding generalizations, conclusions and offers are made. The necessity of further improvement is substantiated and the main purpose of management accounting at the enterprises at the present stage of development of a market society is defined.

**Keywords:** management accounting, accounting and analytical support, accounting information, accounting software products, organization of management accounting.

**Fig.:** 6. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Shevtsiv Liubov Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Control, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** Shevtsivlyba@gmail.com

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4960-3198>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/H-4840-2018>

**Spodaryk Tetiana I.** – Bachelor, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

**E-mail:** tania3740@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3451-1813>

Динамічні зміни ринкової економіки на сучасному етапі розвитку визначають необхідність успішного функціонування кожного підприємства, яке значною мірою залежить від правильної організації управлінського обліку в розрізі системи обліково-аналітичного забезпечення управління. Стрімке поширення пандемії COVID-19, падіння біржових індексів, втеча інвесторів з країн, що розвиваються, зменшення попиту на світових ринках сировини, нафтові війни та інші кризові явища у світі загрожують світовій, у тому числі й українській, економіці в сучасних кризових умовах. Кардинальні зрушення, які відбулися практично в усіх сферах суспільного життя, зумовляють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем і визначення шляхів їх подальшого вирішення. Вагомим значення набувають дослідження теоретичних засад та інструментарію побудови управлінського обліку для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на вирішення питань вибору напрямів діяльності та розвитку, пошуку резервів та забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства.

Як показує практика, підприємства не можуть своєчасно реагувати на стратегічні виклики зовнішнього та внутрішнього середовища при підготовці управлінських рішень, тим самим втрачаючи можливості ефективної діяльності та оптимізації витрат. Управлінський облік охоплює всі види облікової інформації, необхідної для управління в межах самого підприємства. Так,

облікова інформація складає 20–30% усієї інформації управлінського обліку, тоді як на інформацію економічного аналізу припадає 70–80%. У фінансовому обліку використовується 50–60% всієї облікової інформації, а на її аналіз припадає 40–50%. Ученими виявлено, що 85% компаній повністю залежать від облікової інформації; 43% не мають плану діяльності в разі виникнення кризової ситуації та не здатні відновити власну діяльність [1]. Саме тому управлінський облік на вітчизняних підприємствах пов'язує між собою менеджмент і бухгалтерські служби, застосовуючи обліково-аналітичне забезпечення. Однак важливою проблемою українських підприємств є відсутність розробленої системи організації управлінського обліку, що впливає на прийняття ключових рішень для забезпечення сталого розвитку та отримання конкурентних переваг у нестійкому ринковому середовищі.

Проблема впровадження, формування та організації системи управлінського обліку на сучасних підприємствах завжди була основним предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, вагомий внесок у розробку теоретичних питань, пов'язаних із організацією управлінського обліку та її ефективного застосування в розрізі обліково-аналітичної роботи на підприємстві, здійснили В. Ф. Палій [2], Ф. Ф. Бутинець, Н. М. Цветкова [3], С. Ф. Голов [4], Л. В. Нападовська, В. В. Сопко, М. Г. Чумаченко, А. О. Касич [5], Т. М. Безродна [6], Р. Гаррісон, Ч. Т. Хонгрен, Б. Нідлз та інші.

У сучасній науковій літературі існують різні погляди на структуру організації управлінського обліку. Так, В. Ф. Палій [2] вважає, що базовим принципом управлінського обліку є децентралізація управління з контролем результатів на всіх рівнях структури фінансового управління. Тобто система управлінського обліку передбачає нову логіку економічних взаємовідносин усередині підприємства, зокрема у співпраці керівника та підлеглого. Н. М. Цветкова в [3], розглядаючи методичні питання організації обліку для забезпечення інформацією менеджерів при прийнятті управлінських рішень, базує своє дослідження на класифікації затрат і внутрішній звітності як методу контролю за результатами діяльності підприємства. Науковець підкреслює, що управлінським обліком на підприємстві повинен займатися менеджер з бухгалтерського обліку. Це пов'язано з тим, що бухгалтер на підприємстві інколи займається управлінськими функціями, здійснюючи аналіз фінансового стану підприємства, контроль доцільності витрачання ресурсів та досягнення планових завдань, складання та подання внутрішньої звітності. Даний підхід характеризує організацію управлінського обліку як «менеджмент бухгалтерської структури» та забезпечення облікових процедур, що притаманно сучасному етапу розвитку управлінського обліку.

Однак, незважаючи на велику кількість досліджень і наукових публікацій з даної тематики, багато питань організації управлінського обліку на вітчизняних підприємствах у рамках системи обліково-аналітичного забезпечення управління залишаються нерозкритими. Виходячи з цього існує нагальна потреба подальших досліджень у цьому напрямку, пошуку вирішення існуючих проблем і шляхів вдосконалення.

*Мета* статті – дослідження теоретичних і практичних підходів до організації управлінського обліку на основі власної парадигми обліково-інформаційного забезпечення для прийняття ефективних рішень щодо стратегічного управління підприємством.

**П**обудова системи управлінського обліку полягає у формуванні набору формалізованих процедур, забезпечуючи менеджерів усіх рівнів інформацією, отриманою як із внутрішніх, так із зовнішніх джерел, для ухвалення своєчасних і ефективних рішень у рамках своєї компетенції. Проблеми організації управлінського обліку на вітчизняних підприємствах

пов'язані: з наявністю світової практики обліку за основними центрами відповідальності, які регулюють процес формування методологічної бази та забезпечення кваліфікованими фахівцями у сфері обліку й аналізу; розробка вимог до кваліфікаційних характеристик фахівців управлінського обліку; розробка програм з навчання управлінського обліку; проведення сертифікації фахівців і безперервне підвищення їх кваліфікації.

Результати досліджень Манчестерського університету щодо вибору технологій/інструментів організації управлінського обліку, які надають більше можливостей для аналізу обліково-аналітичної інформації, збільшують швидкість її отримання, сформовані в *табл. 1*.

**У**правління підприємством здійснюється з використанням функцій: планування, організація, регулювання та стимулювання виробництва, а також облікової функції, яку виконує система бухгалтерського обліку. Облік визначають як інформаційну систему, яка включає механізм зворотного зв'язку та механізм попередження. Особливе місце облікової функції управління вже у XIX ст. відзначив відомий англійський економіст Анрі Файоль. Він назвав облікову функцію управління «... органом зору підприємства», підкреслюючи при цьому, що «... хороше рахівництво – просте і ясне, що дає точне уявлення про роботу підприємства та його умови, є могутнім середовищем управління» [9]. Саме облікова інформація повинна служити основою для здійснення процесів прогнозування, планування, нормування, аналізу та контролю, тобто виступати важливим середовищем прийняття ефективних управлінських рішень. Така інформація має бути систематизованою, тобто вибудованою системою інформаційного забезпечення управління діяльністю господарюючого суб'єкта.

Перехід на МСФЗ сприяв зміні ролі бухгалтера-управлінця в компанії, залучення до розробки стратегії бізнесу та впровадження інформаційних систем. Серед основних систем, що формують облікове інформаційне середовище господарюючого суб'єкта, крім бухгалтерського обліку, саме управлінський облік називають «азбукою та мовою бізнесу». Управлінський облік вважають провідною обліковою системою, а інші форми обліку, зокрема бухгалтерський, статистичний та оперативний, пропонують розглядати як підсистеми управлінського обліку (*рис. 1*).

## Інструменти управлінського обліку

Технології	Важливість у застосуванні, %
Бюджети	76
Аналіз відхилень	62
Неперервне прогнозування	59
Розрахунок добавленої вартості	39
Розрахунок витрат за видами діяльності	39
Комплексне управління якістю	33
Система збалансованих показників	31
Метод стандарт-костинг	26
Економічна добавлена вартість	24
<b>Цілі</b>	
Оцінка ефективності діяльності підприємства	58
Контроль витрат і фінансовий контроль	40
Інтерпретація та подання результатів діяльності управлінського обліку	35
Максимізація прибутку	35
Планування / управління бюджетом	33
Стратегічне планування та прийняття управлінських рішень	32
Впровадження бізнес-стратегій	29
Генерування та створення вартості	25
Упровадження та розробка нових інформаційних систем	25
Інтерпретація інформації про операційну діяльність	23

Джерело: авторська розробка.

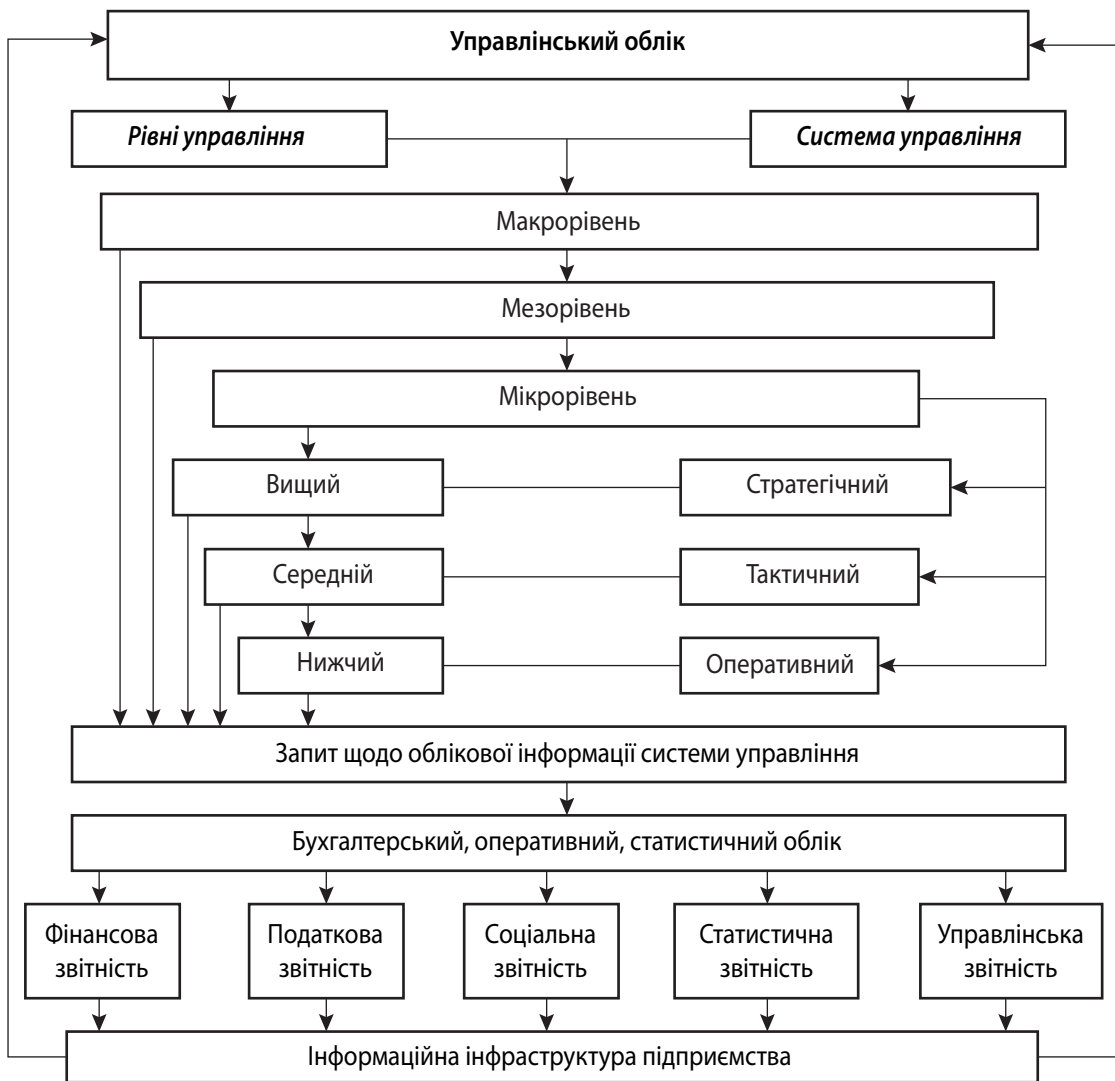
На рис. 1 спостерігаємо, що управління бізнесом потребує інформації для вирішення різноманітних питань, у тому числі стратегічних. Тому управлінські рішення та інформацію для них поділяють за часовими межами прийняття рішень на короткострокові та довгострокові (за рівнями: вищий, середній, нижній). Залежно від складності проблем, які підлягають вирішенню, виділяють три рівні управлінських завдань: стратегічний; тактичний; оперативний, відповідно інформаційні системи підприємства утворюють інформаційну інфраструктуру підприємства. Система управлінського обліку надає повну інформацію, інтегровану з усіх облікових підсистем, що знаходяться в інформаційному полі організації (рис. 2).

На рис 2 спостерігаємо що суцільна стрілка відображає потік даних, призначених для менеджменту організації із прийняття управлінських рішень. Кожен з видів обліку орієнтований на повне і своєчасне забезпечення відповідною інформацією визначеного сегмента користувачів і виконує специфічні процеси:

- ✦ *фінансовий облік* – своєчасне забезпечення зацікавлених зовнішніх користувачів фінансовою звітністю для оцінки фінансового стану організації;
- ✦ *податковий облік* – правильно та відповідно до встановлених термінів розраховуватися з бюджетом і позабюджетними фондами, зменшивши при цьому податковий тягар організації;
- ✦ *управлінський облік* – забезпечити інформаційну підтримку менеджерів організації.

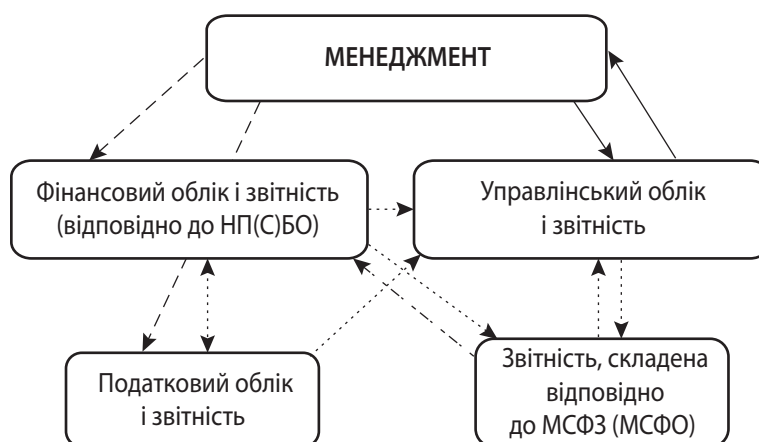
Отже, на будь-якому підприємстві, що займається виробничою чи невиробничою діяльністю і в результаті здійснює певні операції, присутнє обліково-аналітичне забезпечення.

На сьогодні наукова думка не має загальноприйнятої точки зору щодо чіткого визначення поняття «обліково-аналітичне забезпечення». Ми поділяємо наукове тлумачення С. Ф. Голова [4], згідно з яким обліково-аналітичне забезпе-



**Рис. 1. Роль управлінського обліку в обліковій системі**

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 2. Взаємодія облікової функції управлінського обліку з іншими функціями управління**

Джерело: авторська розробка.



чення – це система збору, обробки, узагальнення подання та аналізу фінансової інформації, забезпечення її кількості та якості для ведення господарської діяльності, зокрема її управління. Сутність економічної категорії неодноразово намагалися охарактеризувати у своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, однак єдиної думки наразі не існує. Зокрема, Касич А. О., Циган Р. М., Карбан О. І. визначають обліково-аналітичне забезпечення як процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості [5]. На думку Т. М. Безродної [6], обліково-аналітичне забезпечення виступає процесом підготовки обліково-аналітичної інформації. Термін «забезпечення», на думку автора, означає виконання, гарантування здійснення процесу постачання обліково-аналітичної інформації системі управління.

До основних функцій обліково-аналітичного забезпечення належать:

- ✦ *облікова* – відображення фактів господарської діяльності;
- ✦ *аналітична* – здійснення економічного аналізу діяльності господарюючого об'єкта на основі первинних аналітичних даних;
- ✦ *інформаційна* – забезпечення системи управління інформацією для прийняття управлінських рішень.

Кожному виду діяльності чи типу підприємства притаманна власна організація обліково-аналітичного забезпечення менеджменту.

Ефективне виконання завдань у режимі реального часу на підприємстві передбачає функціонування інформаційної системи з відповідним програмним забезпеченням. На українському ринку серед програмних продуктів пропонують використовувати: бухгалтерські програми «1С:Бухгалтерія», «БЕСТ», «Електронна бухгалтерія» тощо. Для оцінювання й аналізу поточного та прогнозованого фінансового стану підприємства, вибору найкращої стратегії розвитку, розроблення інвестиційних проектів і бізнес-планів, ефективного управління маркетинговою діяльністю пропонують використовувати аналітичні програми «ІНЗК-АФСР», «АНЗК-Аналітик», «ФінЕксперт», «БЕСТ-Ф».

Необхідним для управління процесами на підприємствах є побудова алгоритму, наведеного на *рис. 3*, який:

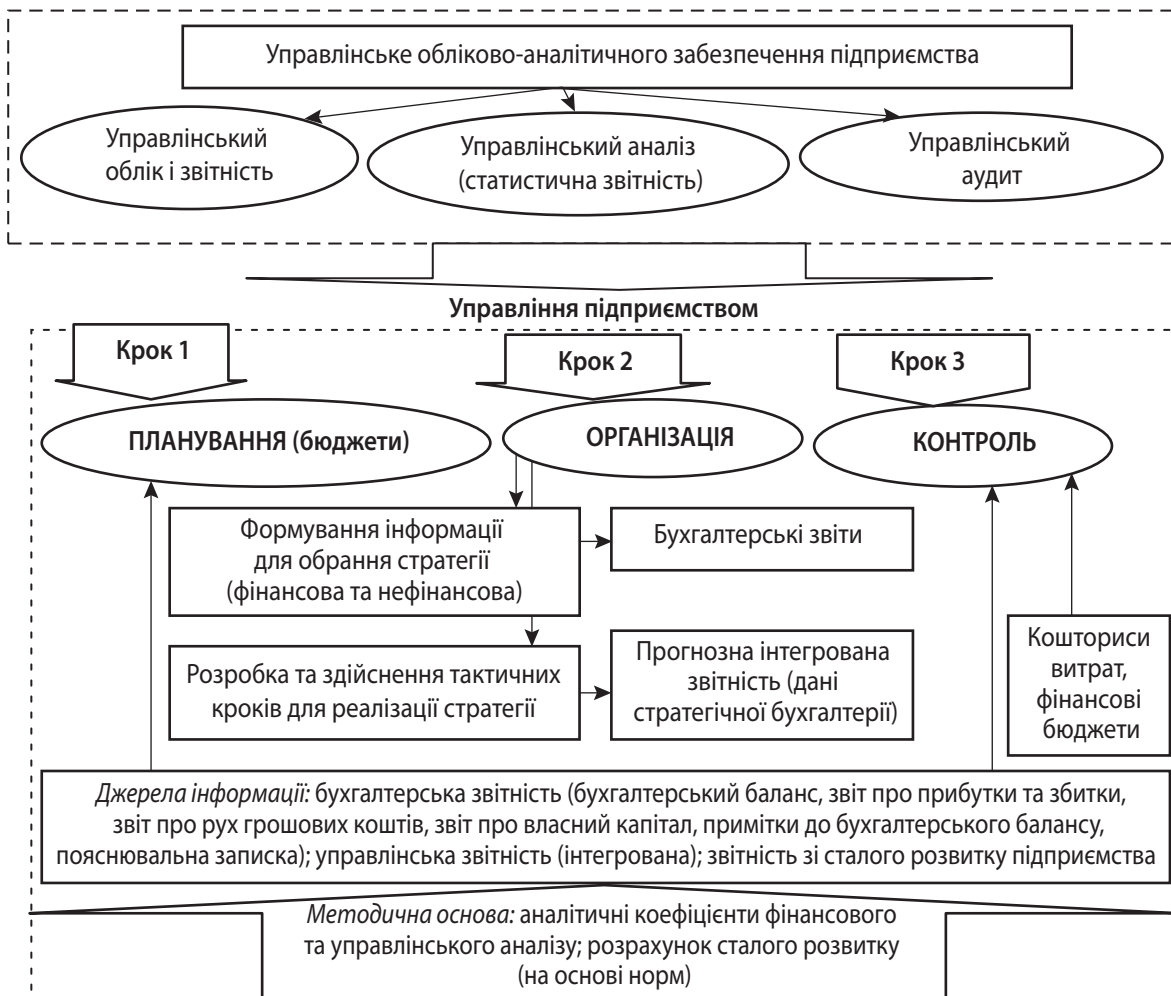
- ✦ відповідатиме за зміни в структурі капіталу;
- ✦ оперативно відновлюватиме діяльність після кризових станів;
- ✦ мінімізуватиме фінансові збитки;
- ✦ задовольнятиме вимоги клієнтів, акціонерів, управлінців у підтримці ділової репутації.

Згідно з національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку облікова інформація являє собою інформацію про стан, структуру та рух майна організації та джерела його утворення, господарські процеси та результати фінансової й виробничо-господарської діяльності організації [7]. Формування аналітичної інформації відбувається на основі даних фінансового та управлінського обліку, а також інформації, отриманої з альтернативних джерел.

Вважають, що управлінська інформація є фундаментом усього ланцюжка процесу підготовки, вибору, прийняття та реалізації різних управлінських рішень. Інформація, що генерується в системі управлінського обліку, регламентується потребами менеджерів і може бути представлена як у грошовому, так і в натуральному вираженні, використовувати фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства. Релевантний підхід дозволить виконувати функції управління з метою прийняття управлінських рішень за видами діяльності (*табл. 2*).

Використовуючи прогресивні технічні прийоми та процедури в поєднанні із системними та ситуаційними підходами управління, методами моделювання, новітніми комп'ютерними технологіями, сучасний управлінський облік зміщує акценти з інформаційного забезпечення оперативного управління на стратегічне та орієнтується на формування й забезпечення успішної реалізації мети бізнесу. Інформація управлінського обліку використовується для:

- ✦ обліку повної собівартості;
  - ✦ диференційованого обліку;
  - ✦ обліку за центрами відповідальності,
- а також:
- ✦ забезпечує потреби не тільки виробництва, а й маркетингу, управління дослідженнями та інших функцій бізнесу;
  - ✦ здійснює аналіз діяльності з урахуванням як поточних, так і довгострокових цілей;
  - ✦ розробляє методи отримання, збору інформації про вирішальні фактори успіху: якість, інновації, час тощо.



**Рис. 3. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємства**

Джерело: авторська розробка.

Управлінський персонал будь-якого підприємства може приймати рішення на підставі аналізу даних внутрішньої й оперативної звітності щодо:

1. Формування основного й оборотного капіталу та їх раціональне поєднання.
2. Зниження витрат діяльності та максимізації доходів.
3. Забезпечення фінансової незалежності та фінансової стійкості.
4. Зниження рівня фінансових і підприємницьких ризиків.
5. Постійного зіставлення витрат і вигод від будь-якої діяльності в умовах обмежень матеріальних, фінансових, трудових, інших видів ресурсів [8].

Для прийняття ефективних управлінських рішень компанії впроваджують управлінський облік як систему, що веде облік даних про стан діяльності підприємства, дозволяє аналізувати та контролювати тенденції його розвитку. На-

скільки об'єктивною буде база для управлінських рішень, визначається логікою, що закладається при побудові системи управлінського обліку: чим коректніше відображаються та аналізуються зібрані дані, тим ефективнішими будуть рішення управлінців. Так, управлінські рішення щодо суб'єкта господарювання приймаються за результатами аналізу даних його звітності: рішення про надання кредиту, про придбання емітованих ним цінних паперів та ін. За цих умов визначальними якісними характеристиками обліку стають його оперативність і поглиблений аналітичний підхід до обробки та подальшого аналізу інформації. Час прийняття рішення часто буває дуже коротким, а інформації для аналізу, як правило, забагато. Тому потрібні кваліфіковані фахівці-управлінці, які вчасно надають інформацію, необхідну для виконання основних управлінських функцій – планування, контролю, обліку, аналізу, координації. Зокрема, з метою прийняття ефективних оперативних рішень менеджерам і керів-

## Релевантна інформація за управлінськими рішеннями та видами діяльності

Управлінське рішення	Релевантна інформація	Вид діяльності
Планування обсягу виробництва	Очікуваний обсяг виробництва продукції. Очікуваний прибуток від реалізації готової продукції	Операційна
Планування витрат	Зміна витрат за статтями: – основна та додаткова заробітна плата; – витрати на експлуатацію обладнання; – транспортні витрати; – електроенергія; – загальновиробничі витрати; – адміністративні витрати; – позавиробничі витрати	
Закупівля сировини та матеріалів	Витрати на закупівлю сировини та матеріалів. Обсяг сировини на виробничий процес	
Ціноутворення	Зміна попиту на продукцію. Зміни цін на закупівельну сировину. Маркетингові та логістичні витрати	
Придбання нових або заміна старих основних засобів	Сума інвестицій та очікуваний дохід. Термін корисного використання та витрати на обслуговування та ремонт обладнання	Інвестиційна
Фінансові інвестиції	Сума інвестицій. Очікувані грошові надходження	
Фінансові рішення	Зміна структури капіталу підприємства. Зміна кредитоспроможності підприємства. Зміна курсу валют	Фінансова

**Джерело:** авторська розробка.

никам підприємств необхідна достовірна інформація як про виробничий, так і про фінансовий стан підприємства (рис. 4).

Діяльність з управлінського обліку повинна бути дієва та достовірна відносно показників, результативна й ефективна щодо використання ресурсів, чітко відстежувати бюджет і контролювати його цілеспрямоване використання, обґрунтованість нормативів. Управлінський облік може використовувати бухгалтерські принципи, однак існують і принципи, що притаманні лише управлінському обліку. Перелік принципів управлінського обліку згідно з вимогами МСФЗ можна віднести до загальнометодологічних, їх комплексна реалізація є необхідною умовою постановки та функціонування ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення поточного управління в будь-яких специфічних умовах діяльності господарюючого суб'єкта.

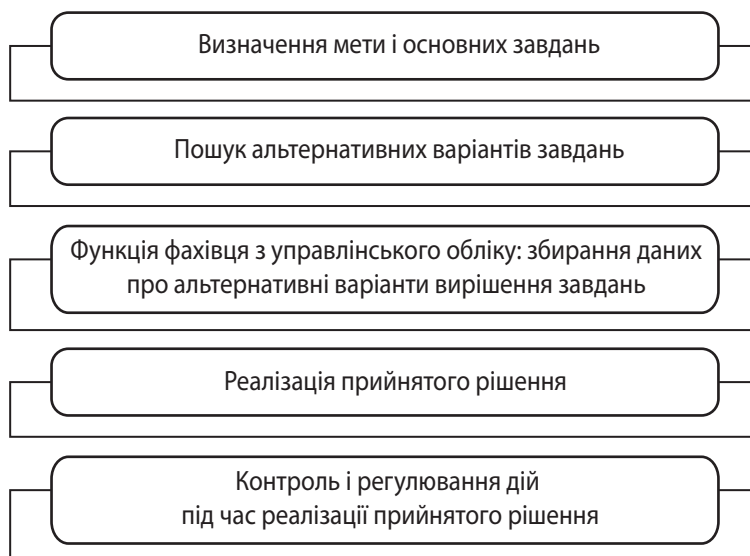
Орієнтація на гармонізацію різних видів обліку в рамках стандартизації облікових процедур спрямована на отримання облікових даних, метою яких є:

- ✦ орієнтація на виконання місії підприємства;
- ✦ формування альтернативних варіантів вирішення стратегічних завдань діяльності підприємства та вибір оптимального;
- ✦ розрахунок нормативних тактичних параметрів виконання оптимального варіанта та своєчасного виявлення відхилень від заданих параметрів;
- ✦ інтерпретація виявлених відхилень та їх аналіз з точки зору виконання стратегічного завдання.

Організація ефективної системи управлінського обліку базується на чіткій організаційно-методичній основі. Основні елементи та їх взаємозв'язки характеризують організаційно-методичні основи управлінського обліку підприємства. Для конкретного підприємства пропонують застосовувати такі стадії побудови управлінського обліку:

- ✦ визначення управлінських завдань та порядку їх вирішення;





**Рис. 4. Прийняття оперативних рішень фахівцями**

**Джерело:** авторська розробка.

- ✦ визначення складу і термінів подання інформації для прийняття управлінських рішень;
- ✦ організація системи збору управлінської інформації та затвердження порядку документообігу;
- ✦ затвердження облікової політики з управлінського обліку;
- ✦ призначення осіб, відповідальних за формування та подання управлінської інформації та внутрішньої управлінської звітності.

Приклад організації управлінського обліку в обліково-інформаційному забезпеченні управління деревообробним підприємством наведено на *рис. 5*.

**А**кцентуючи увагу на моделі організації управлінського обліку в обліково-інформаційному забезпеченні, варто зазначити, що організаційне забезпечення функціонування управлінського обліку передбачає перерозподіл ролей між службами (відділами), які належать до інформаційного розрізу організаційної структури управління підприємством на користь управлінського обліку, яка ставить на меті:

- ✦ визначення функцій підрозділів, взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства: проектування систем комунікацій, що забезпечують координацію та контроль (взаємодія не тільки структур, що виконують функції управлінського обліку, але і всіх структур, залучених до

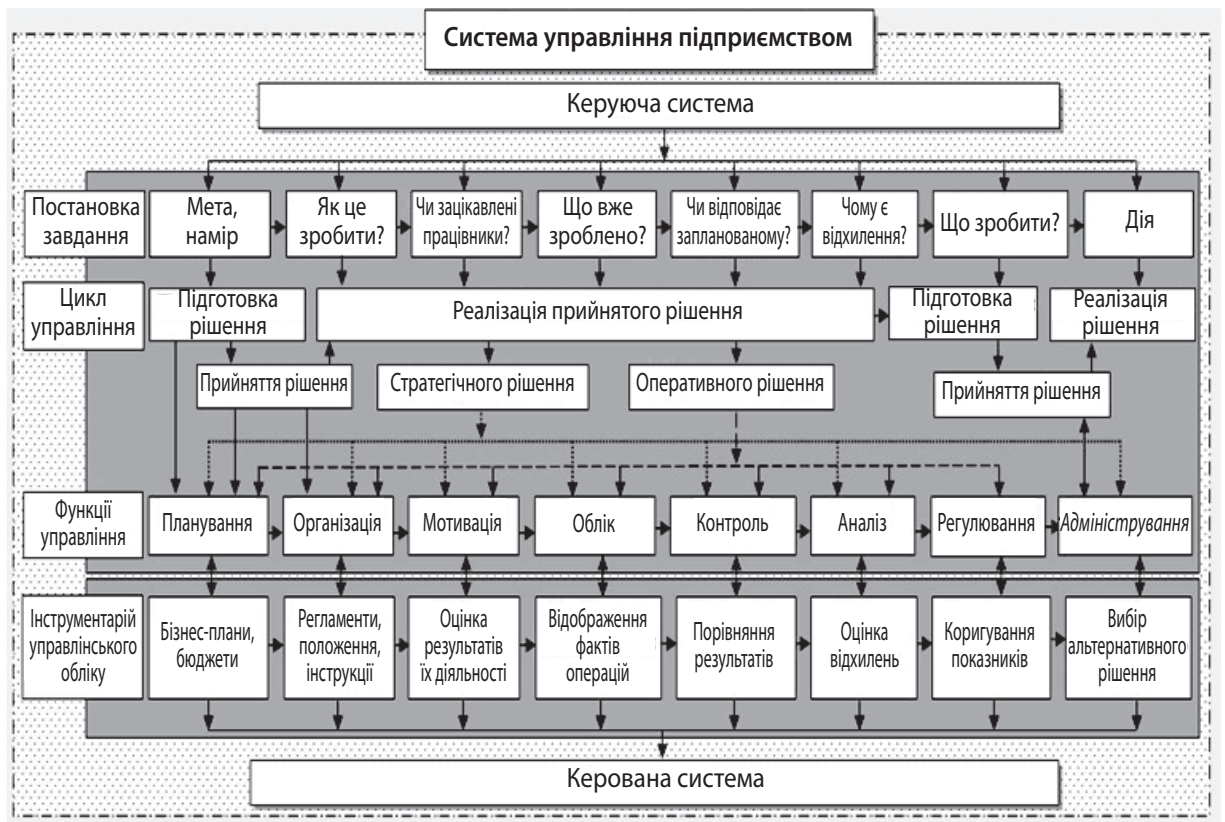
формування та використання інформаційних потоків);

- ✦ визначення рівнів управління;
- ✦ розподіл повноважень і відповідальності персоналу, підбір фахівців відповідної кваліфікації, складання посадових інструкцій; підготовка та перепідготовка кадрів;
- ✦ організація технічного та фінансового забезпечення, у тому числі забезпечення ресурсами, пов'язаними з інформаційними технологіями;
- ✦ вибір управлінської облікової політики та створення регламентів.

Аналізуючи систему організації управлінського обліку, його основні функції та завдання, можна вважати, що управлінський облік як практика знаходить своє відображення у декількох напрямках управління, зокрема:

- ✦ *стратегічне управління* – посилення ролі фахівця з управлінського обліку як стратегічного партнера в організації;
- ✦ *ефективне управління* – розвиток практики бізнес-рішень та управління продуктивністю організації;
- ✦ *управління ризиками* – виявлення, оцінка ризиків діяльності організації, складання звітів із ризиків для досягнення цілей організації.

Досліджуючи існуючі в науковій літературі дискусійні процеси, пов'язані з місцем і значенням управлінського обліку, варто звернути увагу на те, що для вдосконалення методів управлін-



**Рис. 5. Модель організації управлінського обліку в обліково-інформаційному забезпеченні системи управління деревообробним підприємством [9]**

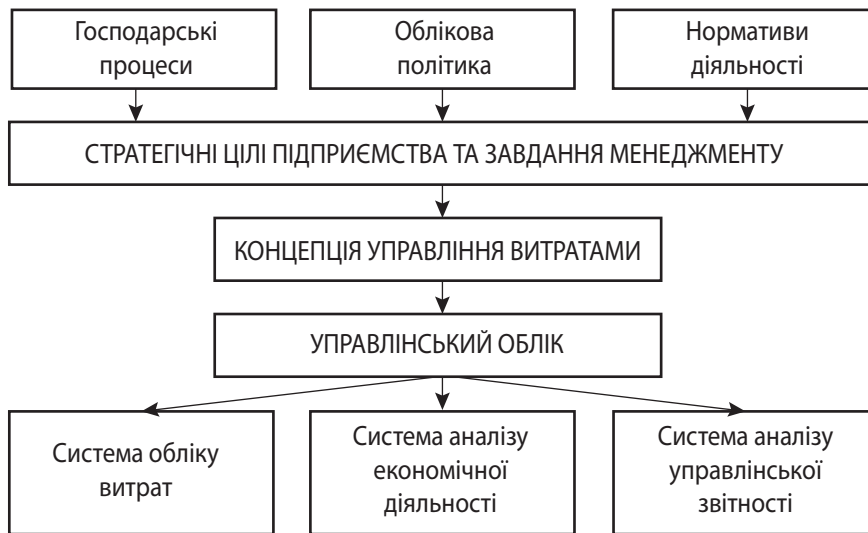
ня щодо прийняття ефективних рішень у 2015 р. дві найбільші світові організації: у сфері управлінського обліку – CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) і фінансового обліку – AICPA (American Institute of CPAs), об'єднавши зусилля, розробили документ, який визначає принципи управлінського обліку на глобальному рівні, до яких належать чотири Глобальні принципи управлінського обліку, а саме [10]:

1. Комунікація породжує інформацію, що має вплив: розробка та реалізація стратегії – це діалог, комунікація є точковою, комунікація сприяє прийняттю ефективніших рішень.
2. Інформація є релевантною: інформація є найкращою з наявної, інформація є надійною і доступною, інформація є контекстуалізованою.
3. Аналізується вплив на вартість: моделі забезпечують розуміння варіантів, черговість дій визначається їхнім впливом на результат.
4. Розумне керування вибудовує довіру (стосується поведінкових норм фахівців з управлінського обліку): підзвітність і

надійність, сталий розвиток, професійна доброта, порядність і етика.

Внаслідок розподілу інформаційне забезпечення управління підприємством дає змогу розв'язати функціональні завдання управління, забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси та зв'язки із зовнішнім середовищем. Отримана з різних джерел інформація сприятиме процесу розробки та реалізації стратегії підприємства, а інструменти бухгалтерського обліку – процесу управління (рис. 6).

Призначення управлінського обліку на підприємстві – це формування інформаційної (обліково-аналітичної) системи при об'єднанні сукупності форм і методів обліку, нормування, контролю, бюджетування, аналізу та планування. А ефективне управління процесами може здійснюватися на основі впровадження організаційно-методичної структури, яка відповідатиме за зміни в структурі капіталу; оперативно відновлюватиме діяльність після кризових станів; мінімізуватиме фінансові збитки; задовольнятиме вимоги клієнтів, акціонерів та управлінців у під-



**Рис. 6. Розвиток системи управлінського обліку**

**Джерело:** авторська розробка.

тримці ділової репутації. Таким чином, виконуючи роль складової частини процесу управління, управлінський облік надає інформацію для:

- ✦ планування майбутніх операцій підприємства;
- ✦ контролю за поточною діяльністю підприємства;
- ✦ оптимізації використання наявних ресурсів;
- ✦ забезпечення об'єктивності та обґрунтованості прийняття рішень.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок про те, що організація управлінського обліку на підприємстві у складному та бурхливому бізнес-середовищі неможлива без доступу до відповідної обліково-аналітичної інформації. Обліково-аналітичне забезпечення як компонент інформаційного забезпечення управління підприємством дає змогу розв'язувати функціональні завдання управління, забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси та зв'язки із зовнішнім середовищем.

Вагоме значення управлінського обліку виявляється в розробці стратегії бізнесу, впровадженні інформаційних систем і процесі розробки стратегічних планів для виявлення його конкурентних переваг. Управлінський облік на сучасному етапі розвитку суспільства – вже не самоціль, а засіб досягнення успішних позицій у бізнесі, який супроводжується процесом роз-

робки стратегічних планів для прийняття довгострокових рішень. Враховуючи сучасне нестабільне середовище та важливість правильної організації управлінського обліку на вітчизняних підприємствах, саме в цьому напрямку будуть спрямовані наші подальші дослідження. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие. М. : Финстатинформ, 1999. 359 с.
2. Палий В. Ф. Управленческий учет: организация и функционирование. *Бухгалтерський учет*. 2007. № 23. С. 60–65.
3. Цветкова Н. М. Сучасна організація обліку а складання звітності для прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2008. № 3. С. 15–27.
4. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Лібра, 2003. 704 с.
5. Касич А. О., Циган Р. М., Карбан О. І. Науково-методичні основи обліково-аналітичного забезпечення управління прибутком підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 191–196.
6. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2008. № 10. Ч. 2. С. 58–62.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом МФУ від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
8. Функції менеджменту як основа процесу управління. URL: <https://referat.me/management/>

- 240626-funkc-yi-menedzhmentu-yak-osnova-procesu-upravl-nnya
- Пилипів Н. І., Марків М. М. Місце організації управлінського обліку в процесі прийняття управлінських рішень деревообробними підприємствами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 351–357. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10845/1/МІСЦЕ%20ОРГАНІЗАЦІЇ%20УПРАВЛІНСЬКОГО%20ОБЛІКУ%20В%20ПРОЦЕСІ%20ПРИЙНЯТТЯ.pdf>
  - Глобальні принципи управлінського обліку. Ефективний управлінський облік: оптимізація рішень та створення успішних організацій. URL: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/ukranian-full-gmaps-document.pdf>

## REFERENCES

- Bezrodna, T. M. "Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: vyznachennia sutnosti poniattia" [Accounting and Analytical Support of Enterprise Management: Defining the Essence of the Concept]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, vol. 2, no. 10 (2008): 58-62.
- "Funktsii menedzhmentu yak osnova protsesu upravlinnia" [Management Functions as the Basis of the Management Process]. <https://referat.me/management/240626-funkc-yi-menedzhmentu-yak-osnova-procesu-upravl-nnya>
- "Hlobalni pryntsyupy upravlinskoho obliku. Efektyvnyi upravlinskyi oblik: optymizatsiia rishen ta stvorennia uspishnykh orhanizatsii" [Global Principles of Management Accounting. Effective Management Accounting: Optimizing Decisions and Creating Successful

- Organizations]. <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/ukranian-full-gmaps-document.pdf>
- Holov, S. F. *Upravlinskyi oblik* [Managerial Accounting]. Kyiv: Libra, 2003.
- Kasych, A. O., Tsyhan, R. M., and Karban, O. I. "Naukovo-metodychni osnovy oblikovo-analytychnoho zabezpechennia upravlinnia prybutkom pidpriemstva" [Scientific and Methodical Foundations of Accounting and Analytical Provisions of Profit Administration in a Company]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2013): 191-196.
- [Legal Act of Ukraine] (2013). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
- Paliy, V. F. "Upravlencheskiy uchet: organizatsiya i funktsionirovaniye" [Management Accounting: Organization and Operation]. *Bukhgalterskiy uchet*, no. 23 (2007): 60-65.
- Pylypiv, N. I., and Markiv, M. M. "Mistse orhanizatsii upravlinskoho obliku v protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen derevoobrobnyimi pidpriemstvami" [The Place of Organization of Management Accounting in the Process of Making Management Decisions by Woodworking Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekononika»*. 2015. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/10845/1/МІСЦЕ%20ОРГАНІЗАЦІЇ%20УПРАВЛІНСЬКОГО%20ОБЛІКУ%20В%20ПРОЦЕСІ%20ПРИЙНЯТТЯ.pdf>
- Tsvietkova, N. M. "Suchasna orhanizatsiia obliku a skladannia zvitnosti dlia pryiniattia upravlinskykh rishen" [Modern Organization of Accounting and Reporting for Management Decisions]. *Bukhhalterskiy oblik i audyt*, no. 3 (2008): 15-27.
- Vakhrushina, M.A. *Bukhgalterskiy upravlencheskiy uchet* [Accounting Management Accounting]. Moscow: Finstatinform, 1999.