

Облік управління третьої стадії передбачає ефективні системи управлінського обліку, які зосереджені на створенні вартості та управлінні витратами.

Основними завданнями таких систем управлінського обліку, є: максимізація цінності для власників, збільшення швидкості віддачі від інвестицій, управління витратами в довгостроковій перспективі.

Останній виділений етап у даній моделі характеризуються результативними системами управлінського обліку, які спрямовані на поліпшення фінансового результату підприємств. Докладніше щодо цілей такої системи слід віднести: сприяння економічної відповідальності і делегація повноважень прийняття управлінських рішень; збільшення задоволеності клієнтів; якості продукції; конкурентоспроможність.

Важливість управлінського обліку як найважливішого елемента процесу управління підприємством продовжує зростати. Його роль у цьому процесі полягає в інформації, що підтримує основний вид діяльності управління на оперативному та стратегічному рівнях. Потреба в такій інформації зростає в умовах ведення бізнесу, що змушує системи управлінського обліку динамічно розвиватись. Це знаходить своє відображення в появі нових концепцій. Але існування різних концепцій і методів управлінського обліку не слід розглядати як конкуруючі між собою етапи, а доповнюючі один одного, для того щоб адаптувати їх до сучасних потреб управління підприємства. Завдяки їх практичному застосуванню такі системи сприятимуть кращому досягненню довгострокових цілей діяльності підприємства та досягненні успіху в бізнесі.

УДК 657.339

**Василь Рудницький,**  
д.е.н., професор кафедри обліку і аудиту,  
Львівський навчально-науковий інститут  
ДВНЗ «Університету банківської справи»,  
**Олена Рудницька,**  
аспірант кафедри бухгалтерського обліку,  
Львівський торговельно-економічний університет

## **ЗВІТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗА ОСНОВНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Важливе місце в системі управлінського обліку займає звітність, яка використовується менеджерами для прийняття управлінських рішень. Проблема визначення сутності звітності

управлінського обліку присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Проте, у зазначених працях відсутній єдиний підхід стосовно вивчення поняття «звітності управлінського обліку», її змісту і форми, структури, терміну подання та ін. Одні вчені розглядають сутність і термінологію «управлінської звітності», а інші є прихильниками — «внутрішньо-бухгалтерської управлінської звітності» або «внутрішньої звітності».

Поняття «управлінська звітність» є широким поняттям і стосується не тільки управлінського обліку, але й фінансового, статистичного обліку, а також загалом функцій управління. Крім того на підприємствах система управлінського обліку може виділятися у досить вузьких рамках. Виходячи з зазначеного, можна відмітити, якщо звітність є продуктом управлінського обліку і не в повній мірі охоплює всю наявну звітність підприємства для потреб менеджменту, то доцільно вживати термін *Ізвітність управлінського обліку*.

На нашу думку, «управлінська звітність» — це система показників, виражених у вартісних і натуральних одиницях виміру, сформованих на основі даних управлінського обліку та інших інформаційних систем підприємства у спеціальних формах і призначена для прийняття менеджментом оперативних і стратегічних рішень.

Вивчення спеціальної економічної літератури засвідчує, що недостатньо уваги приділяється звітності управлінського обліку на підприємствах торгівлі, яка стосується бюджетування витрат, доходів і фінансових результатів за основними бізнес-процесами.

До основних бізнес-процесів у торгівлі відносяться: закупівля, транспортування, зберігання, реалізація товарів.

Важливими реквізитами звіту «Про виконання бюджету витрат відділом закупівлі» є статті витрат, бюджетне значення, фактичне понесення витрат, відхилення, причина відхилення, варіанти оптимізації. Така форма звітності розробляється на кожному підприємстві індивідуально у терміни відповідно до потреб управління. До статей витрат цього звіту відносяться: витрати на утримання персоналу відділу закупівлі; витрати на відрядження та представницькі витрати працівників служби закупівлі; витрати на дослідження ринку закупівель; витрати на погодження схеми постачання; укладання договорів; витрати на подання та оформлення замовлень; витрати на контроль за дотриманням умов договору постачання.

За іншими основними бізнес-процесами — транспортування, зберігання та реалізація товарів складаються аналогічні звіти за

такою ж формою, але статті витрат будуть відмінними. Так, у «Звіті про виконання бюджету витрат відділом транспортування» передбачено такі статті витрат: витрати на утримання водіїв; паливо, мастильні та інші матеріали; технічне обслуговування та поточний ремонт рухомого складу; амортизація автотранспорту; навантажувально-розвантажувальні роботи виконані власними силами; витрати на утримання відділу транспортування.

У «Звіті про виконання бюджету витрат відділом зберігання товарів» виділяються такі статті витрат: витрати на утримання персоналу складу; збитки від зберігання запасів (псування, уцінка, списання, природні збитки, моральне старіння, крадіжки); витрати на складське зберігання; витрати на утримання складів; витрати на страхування складських запасів; витрати на проведення фізичної інвентаризації та циклічної звірки; витрати на внутрішнє переміщення товарів на складі.

Для бізнес-процесу реалізації товарів на підприємствах торгівлі об'єктами управлінського обліку будуть витрати, доходи та фінансові результати. За аналогією до попередніх процесів нами запропоновано «Звіт про виконання бюджету витрат відділом збуту». Основними показниками даного звіту будуть витрати обігу, які пов'язані з реалізацією товарів. До таких статей відносяться: витрати на утримання менеджерів зі збуту; витрати, пов'язані з транспортуванням, перевалкою та страхуванням товарів; фактичні витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування товарів або гарантійні зміни проданих товарів, якщо на підприємстві не створювався резервний фонд; витрати на зберігання, сортування, оброблення і передпродажну підготовку товарів; витрати на тару; витрати на рекламу та проведення маркетингових заходів; витрати на утримання відділу збуту. Дані статті є характерними як для підприємств оптової, так і для підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Для процесу збуту на підприємствах торгівлі нами пропонується скласти «Зведену відомість обліку фінансових результатів від реалізації товарів за системою директ-костинг». Цей звіт включає такі показники: дохід від реалізації товарів; непрямі податки і збори; дохід від реалізації товарів за мінусом непрямих податків і зборів; вартість придбання (сума коштів сплачених поставачальнику); послуги посередників; транспортно-заготівельні витрати; інші витрати (змінні у процесах закупівлі і транспортування); первісна вартість реалізованих товарів; виробничий маржинальний дохід; витрати на зберігання товарних запасів (змінні); витрати на збут товарів (змінні); операційний маржинальний дохід; постійні операційні витрати; операційний прибуток.

Отже, на нашу думку, за таким форматом можна складати зведену відомість обліку фінансових результатів від реалізації товарів і за іншими системами, а сама відомість є підставою для складання «Звіту про діяльність торговельного підприємства».

УДК 338.24:658.51

**Василь Савчук,**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри  
статистики та економічного аналізу,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

## **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**

Управління — складний креативно-інтелектуальний процес пізнання сутності та оцінки потенціалу і динаміки розвитку керованого об'єкту з метою переведення його в бажаний стан. Управління можна розглядати як обмін інформацією між об'єктом управління і керуючою системою. Тому тільки наявність об'єктивної, достовірної, повної, своєчасної, максимально релевантної інформації про керований об'єкт запорука прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Незадовільне забезпечення інформацією зацікавлених користувачів зумовлене різними причинами основними з яких є:

- відсутність необхідних даних особливо пов'язаних з новими явищами: ринком, екологічними проблемами, євроінтеграційним вектором розвитку країни тощо;

- значні трудові, матеріальні й фінансові витрати на створення необхідного інформаційного продукту;

- відсутність персональної відповідальності за якісну підготовку управлінських даних і своєчасну їх передачу користувачам і як наслідок — низька результативність управлінського впливу на функціонування керованих об'єктів.

Тому останнім часом науковці і практики звертають увагу на необхідність поліпшення підготовки та передачі користувачам необхідної управлінської інформації шляхом удосконалення механізмів обліково-аналітичного забезпечення управління. Цю тенденцію підтверджують чисельні наукові роботи включаючи дисертаційні дослідження. Проте найчастіше пропозиції авторів