

## УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Пришляк Галина Владимировна, к.э.н.,

Львовский институт ГВУЗ «Университет банковского дела»

Pryshlyak Halyna, PhD, Higher State Education Institution «Banking University» pryshlyak.halyan@gmail.com

**Аннотація.** В статті розглядаються причини ведення управлінського обліку на підприємствах. Дається їх характеристика, та обґрунтовується необхідність впровадження управлінського обліку для підвищення ефективності діяльності.

**Ключові слова:** управлінський облік, центри відповідальності, ефективність, управлінські рішення, децентралізація, управління.

Часто темою наукової, періодичної та бізнес літератури, а також одним з основних напрямів тренінгової діяльності для бізнесу є тема підвищення ефективності діяльності будь-якої господарської одиниці, від одноосібного «хенд-мейд» бізнесу до величезних корпорацій. Ключовим питанням цих досліджень є те, що слід робити щоб ефективно вести бізнес?

Для відповіді на це питання, потрібна інформація про бізнес-процеси на підприємстві, щоб знати які ресурси має підприємство, для того щоб ефективно ними управляти. Забезпечити менеджера такою інформацією покладене на систему управлінського обліку на підприємстві.

Система управлінського обліку зможе забезпечити підтримку підприємству при прийнятті економічно правильних управлінських рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та продуктивності

підприємства. Крім того слід зазначити, що при використанні системи управлінського обліку зростає інвестиційна привабливість підприємства, адже його діяльність стає більш контрольованою.

Як правило, на рівні організації, незважаючи на всі переваги і позитивні сторони управлінського обліку, впровадження його системи здійснюється досить повільно.

Для створення ефективної системи управлінського обліку потрібен ряд умов і передумов. До основних умов організації системи управління відносяться: зацікавленість і ініціативність керівників підприємств і організацій; кваліфіковані фахівці; методики адаптації до окремих галузей; інформаційне забезпечення; клімат у колективі; оптимальна система бухгалтерського обліку і руху товару; вдосконалення організаційної та фінансової структури підприємства і методів управління [1, с.117].

Чому керівник чи власник підприємства повинен бути зацікавлений у впровадженні управлінського обліку на підприємстві. Тому, що управлінський облік потрібен для того, щоб власник, генеральний директор та інші топ-менеджери компанії в будь-який момент часу могли отримати фінансову інформацію, необхідну їм для прийняття управлінських рішень.

І не просто отримати цю інформацію у вигляді звітів, а й правильно ці звіти інтерпретувати, самостійно, без обов'язкової присутності фінансового директора в якості «перекладача».

Управлінський облік для керівника повинен, в першу чергу, давати відповідь на головне питання: «Скільки прибутку отримано?»

Це не означає, що власнику, генеральному директору і топ-менеджерам потрібно мати фінансову освіту, але розуміти якісь базові речі, наприклад, фінансову структуру компанії в деталізації по Центрах фінансової відповідальності, розуміти статті бюджетів і як інтерпретувати їх дані, вони, безумовно, повинні. І цей мінімум може бути легко освоєний вже в самому процесі створення системи управлінського обліку.

Наявність кваліфікованих фахівців є також важливою умовою. А також обов'язково є правильний розподіл обов'язків. При впровадженні системи управлінського обліку відбувається поява додаткових функцій і нових посадових обов'язків, які покладаються як на вже працюючий персонал так і новий. І часто це викликає невдоволення. У зв'язку з цим стає дуже важливим грамотна і послідовна робота з персоналом.

Постановка і впровадження управлінського обліку часто потребує зміни структури організації. Та передбачає розподіл повноважень і обов'язків приймати управлінські рішення між різними рівнями управління, тобто децентралізацію. У цих умовах керівник децентралізованого центру відповідальності в межах своїх повноважень має право без узгодження з вищим керівництвом самостійно оперативно приймати рішення на певну суму. У зв'язку з цим стає актуальним питання: який ступінь децентралізації повинен бути обраний управлінцями вищого рівня як оптимальний.

Важливою умовою постановки і впровадження управлінського обліку налагодження обліку за центрами відповідальності. Облік за центрами

відповідальності концентрує свою увагу на структурних елементах організації через управлінський контроль, включаючи в себе бюджетування і управління діяльністю центрів відповідальності з метою досягнення організацією поставлених цілей. Діяльність центру відповідальності повинна оцінюватися з точки зору ефективності його функціонування. Мета обліку за центрами відповідальності полягає в реєстрації інформації про витрати і результати діяльності по кожному центру відповідальності. Керівник центру відповідальності потребує як кількісну, так і якісну інформації про ресурси, що використані.

Слід звернути увагу на методики списання непрямих витрат праці та матеріалів та інших непрямих витрат на конкретні види продукції. Способи розподілу непрямих витрат за видами готової продукції, що застосовуються в рамках традиційних методів обліку витрат і калькулювання собівартості, забезпечують дуже приблизні оцінки, результати за якими, дуже відрізняються в залежності від обраної методики. У свою чергу, використання спотвореної інформації при прийнятті управлінських рішень обумовлює неефективність контролю якості продукції, що випускається і нераціональну цінову політику. Таким чином, для великої організації з диверсифікованим виробництвом відсутність достовірної інформації про внутрішні операції, спричинене недоліками організації системи управлінського обліку, може обернутися зниженням ефективності виробництва і підвищенням вразливості з боку конкурентів, в результаті – втратою досягнутих позицій на ринку. Це може призвести до витіснення їх з ринку виробництвами, що спеціалізуються на випуску одного або декількох видів готової продукції і мають більш скромні інформаційні запити для контролю якості продукції та прийняття рішень про ціноутворення. Тому великі підприємства з диверсифікованим виробництвом часто самостійно проводять адаптацію систем управлінського обліку до своїх умов [2, с.56].

Ще однією умовою ефективного функціонування системи управлінського обліку є вірний вибір показників для оцінки ефективності діяльності керівників різних центрів відповідальності.

Керівники центру витрат отримують різні види витрат, серед яких матеріальні витрати, трудові чи фінансові. Чи повинен керівник центру витрат нести відповідальність за всі види витрат або тільки окремі?

Керівники центрів продажів мають витрати по утриманню свого центру, але їх діяльність повинна оцінюватися тільки за показниками на виході з центру. Це можуть бути дані про обсяги продажів або дані про виручку.

Керівники центрів прибутку за результатами своєї діяльності формують дані про витрати і доходи центру. Оцінювати діяльність керівника необхідно за фінансовим результатом: фінансовий результат повинен відповідати бюджетному показнику або його перевищувати?

Керівники центру інвестицій формують дані про витрати, доходи, фінансові результати, рентабельність продаж, рентабельність активів. Який з цих показників повинен бути покладений в оцінку ефективності діяльності центру відповідальності?

При цьому вище керівництво, оцінюючи ефективність діяльності керівника центру відповідальності, має пам'ятати, що головне завдання – допомогти організувати самоконтролю, бо передбачається, що жоден керівник не стане порушувати вигідні для нього цілі і критерії.

Формування форм управлінської звітності, це умова, на якій тримається вся управлінська структура. Дотримання різних вимог при її формуванні забезпечить оперативний огляд діяльності, за який несе відповідальність керівник відповідного рівня. Для вищого керівництва звітність служить підставою для прийняття стратегічних рішень з розвитку організації і підвищенню результативності її діяльності. При опрацюванні питання побудови і змісту внутрішньої звітності слід керуватися науковими досягненнями і накопиченим практичним досвідом [3, с.86].

Слід зазначити, що при впровадженні управлінського обліку виникають додаткові матеріальні і трудові витрати. Також для забезпечення успіху проекту необхідно використовувати ефективні методи контролю. Часто зустрічаються випадки недостовірності і несвоєчасність надання інформації, і навіть навмисна фальсифікація даних.

Для створення ефективної та результативної системи управлінського обліку необхідно встановити визначальну потребу в інформації для управління і знайти способи задоволення цієї потреби.

В даний час в нашій країні існує велика кількість проблем, пов'язаних з впровадженням системи управлінського обліку, які пов'язані як з методологічною базою та навчально–методологічними матеріалами, так і з відсутністю фахівців з необхідним професійним рівнем. Але сподіваємося, що в найближчому майбутньому ці проблеми вдасться усунути.

Список використаних джерел:

1. Хололова К.Ю. Концепция управленческого учета как информационная база в управлении прибылью / К.Ю. Хололова, Т.Н. Чепракова // Социальные, гуманитарно–экономические и юридические науки: современные тренды в изменяющемся мире: Материалы студенческой международной научно–практической конференции / Под ред. О.П. Иванюта. – 2015. – С. 116–118.

2. Аврова И.А. Управленческий учет. М.: Бераторпблишинг, 2009. 324 с.

3. Акчурина Е.В. Управленческий учет: Учеб.–практ. пособие / Е.В. Акчурина, Л.П. Солодко, А.В. Казин. М.: ТК "Велби", Проспект, 2004. 480 с.